
دكتور
مصطفى محمود أبو بكر
أستاذ إدارة الأعمال
وخبير التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الإدارى
100000
10000
8000
قضايا إدارية
وتنموية معاصرة
تأصيل علمى وتطبيق عملى


مكتبة
طريق العلم

قضايا إدارية وتنموية معاصرة

(تأصيل علمي وتطبيق عملي)

إعداد

دكتور

مصطفى محمود أبو بكر

أستاذ إدارة الأعمال

خبير التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الإداري

2015

الدار الجامعية

84 شارع زكريا غنيم- تانيس سابقاً

E-mail : m20ibrahim@yahoo.com

Web Site : www.eldarelgamaya.net

☎ : 5907466-5917882

أسم المؤلف : د. مصطفى محمود أبو بكر

أسم الكتاب : قضايا إدارية وتنموية معاصرة

الناشــــر : الدار الجامعية – الإسكندرية

العنوان : 84 شارع زكريا غنيم الإبراهيمية الإسكندرية

تليفاكس : 002035917882–002035907466

الموقع الإلكتروني : www. Eldarelgamaya.net

البريد الإلكتروني : m20ibrahim@yahoo.com

رقم الإيداع : 25523

رقم الترقيم الدولي : 4–322–422–977–978

فريق عمل الكتاب :

التجهيز والإشراف الفني : الدار الجامعية إسكندرية

تصميم الغلاف : أميرة أحمد رأفت


بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ
﴿وَلَوۡ أَنَّهُمۡ أَقَامُواْ ٱلتَّوۡرَىٰةَ وَٱلۡإِنجِيلَ
وَمَآ أُنزِلَ إِلَيۡهِم مِّن رَّبِّهِمۡ لَأَكَلُواْ مِن
فَوۡقِهِمۡ وَمِن تَحۡتِ أَرۡجُلِهِمۚ مِّنۡهُمۡ أُمَّةٞ مُّقۡتَصِدَةٞۖ
وَكَثِيرٞ مِّنۡهُمۡ سَآءَ مَا يَعۡمَلُونَ﴾
(المائدة :66)

الإهــــداء

إلى أستاذى بل وأستاذ الأجيال

الأستاذ الدكتور صديق محمد عفيفى

القدوة فى علمه وتواضعه وعطائه ووطنيته

أسأل الله (عز وجل) له للرتبة العليا

فى الدنيا والآخرة

تلميذك: مصطفى محمود أبو بكر

Email: dr_mobakr@yahoo.com

المحتويات

مقدمـــة

تعرضت المنظمات فى الوقت المعاصر لعديد من التغيرات التى شكلت حزمة من التحديات والضغوط ووضعت هذه المنظمات فى نقطة تاريخية غير طبيعية، تتطلب رؤية إستراتيجية متكاملة غير تقليدية لمراجعة الفلسفة والمبادئ والفرضيات الأساسية التى أنشئت على أساسها ونمت عليها بما يتطلب وضع تصور ومنهج غير تقليدى لإدارة تلك المنظمات.

وتتسم بيئة الأعمال للمنظمات المعاصرة بدرجة عالية من التغير والتعقيد وعدم التأكد نتيجة ظهور العديد من القضايا الجديدة غير المألوفة وما يرتبط بها من مفاهيم وممارسات إدارية وقيادية جديدة، ومما يتطلب من المديرين القياديين التعرف علي هذه القضايا والمفاهيم واكتساب تلك المهارات والممارسات لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها.

ومن القضايا المتداولة في بيئة المنظمات المعاصرة قضايا الحوكمة واتفاقية الكويز وما تتطلبه من خطط التنمية القطاعية ونظم الجودة وتنمية وتحفيز الإبتكار وريادة أعمال ودعم المنشئات الصغيرة والمتوسطة.

ويعد اصطلاح الحوكمة من الاصطلاحات التى فرضت نفسها على الأوساط الاقتصادية والإدارية والمحاسبية والسياسية، وحظى باهتمام متزايد من أطراف عديدة وفى مستويات مختلفة،إلى درجة توحى بأن مستقبل الأنشطة والمنظمات، بل ومستقبل العلاقات بين المؤسسات والحكومات والدول، يتوقف بدرجة أساسية على موقف كل هؤلاء من قضية الحوكمة.

وتشير الكتابات والبحوث العلمية ويدعمها الممارسات العملية أن مهارات التفكير الإبتكارى والقدرة على الإبداع يمكن خلقها وتنميتها والاستفادة منها فى تطوير جودة الخدمات العامة من خلال أساليب وأدوات متنوعة، كما يؤكد الواقع العملي أن الاهتمام بالموارد البشرية ورعاية المبدعين والمبتكرين، يعد أهم أوجه الاستثمار الحقيقي الذى يحقق مردود إقتصادى واضح من خلال التوصل إلى أساليب إبتكارية غير تقليدية للانتفاع بالفرص المتاحة والممكنة والتعامل الأفضل مع القيود والتهديدات والمشكلات.

ومن القضايا الإستراتيجية المعاصرة تغير النظرة إلى مفهوم التنمية وتطبيقاتها القطاعية، وعلي سبيل المثال في مجال السياحة ومكونات النشاط السياحى وأبعاد وأهداف التنمية السياحية ودورها فى تحقيق أهداف التنمية المتوازنة، فضلاً عن تأثيرها على علاقات المجتمع داخلياً وخارجياً وانعكاسها بقوة على مكونات البنية الأساسية أو التحتية للمجتمع.

وتعد إتفاقية الكويز من القضايا التي أثيرت في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث يشير اصطلاح "الكويز" Qualified Industrial Zones (QIZ) إلى إنشاء مناطق صناعية مؤهلة لتصدير منتجاتها إلى أسواق الولايات المتحدة الأمريكية معفاة من الجمارك عند إستيفاء شرط مساهمة كل طرف بمكونات محلية لا تقل عن 11.7% وهى تمثل نصف النسبة التى حددتها الولايات المتحدة الأمريكية لإسرائيل وأعطتها حق اقتسامها مع الأردن أو مصر أو أى دولة ثالثة.

ولقد حظى بروتوكول أو اتفاقية المناطق الصناعية المؤهلة "الكويز" باهتمام بالغ وتباين واضح فى الرؤى والمواقف بشأن دوافعه ومكوناته ومقوماته وتوابعه، إلى درجة توحى للقارئ أنه من غير المتصور أن يكون التناول يخص موضوع واحد نتيجة عمق الفجوة بين الاتجاهين المؤيد أو الموافق والمتحفظ أو الرافض لهذه الإتفاقية.

ومع تلك التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة أصبحت الشركات العائلية، تشكل دوراً هاماً ومؤثراً فى اقتصاديات الدول سواء كانت هذه الشركات فى شكل مؤسسات خدمية أو صناعية أو تجارية، وسواء كانت كيانات صغيرة محدودة أو شركات ومؤسسات عملاقة.

وتؤكد دراسات عديدة، بجانب الممارسات العملية، تزايد حجم وأهمية دور الشركات العائلية فى اقتصاديات غالبية الدول، وتعاظم تأثيرها على فرص التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى المجتمعات وعلى اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية.

والشركات العائلية ليست ظاهرة جديدة فى المجال الاقتصادي، ودورها ليس غريباً في مجالات التنمية، بل يمكن القول أنها هى البداية الأصيلة والنواة الحقيقية للمؤسسات الاقتصادية بكافة أنواعها، وإنما الجديد هنا – هو ذلك الاهتمام بتلك الصورة النظامية المنهجية لدراسة وتحليل ظروف الشركات العائلية وخصائصها ومقومات نجاحها.

وبجانب الشركات العائلية تظهر المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي يمكن أن تساهم بقوة في محاربة الفقر ومعالجة مشكلة البطالة وتساهم بنصيب كبير من القيمة المضافة وتوفير السلع والخدمات بأسعار تنافسية في متناول اليد لشريحة كبيرة من ذوي الدخل المتوسط أو المحدود من خلال تأسيس وتشغيل مشروعات صغيرة واحتضان كثير من الأفراد الباحثين عن عمل أو الذين سرحوا من أعمالهم بكونها اقدر على تحمل الأزمات من الشركات الكبيرة نظراً لمرونتها العالية في إعادة الهيكلة وتعديل المسار الاستثماري بها.

وفي كثير من الدول تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة وممارسة الإدارة الريادية القيادية مجالاً رئيساً لتشغيل العمالة حيث تعتبر المشاريع الصغيرة والمتوسطة الركائز الأولية لنشأة الأنشطة التجارية والخدمية وكذلك الأنشطة المكملة أو الداعمة للمؤسسات الصناعية الكبيرة.

المؤلف

الفصل الأول

الحوكمة والمتطلبات التنظيمية والإدارية لتفعيلها

الفصل الأول

الحوكمة والمتطلبات التنظيمية والإدارية لتفعيلها

مقدمـــــــــة

1. **مفهوم الحوكمة وأبعادها وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والممارسات الإدارية والتنظيمية.**
2. **مفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي وتأثيره على تطبيق الحوكمة.**
3. **المناخ التنظيمي والممارسات التنظيمية والإدارية.**
4. **المناخ التنظيمي والحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.**

الفصل الأول

الحوكمة والمتطلبات التنظيمية والإدارية لتفعيلها

مقدمـــة

اصطلاح الحوكمة من الاصطلاحات التى فرضت نفسها على جميع الأوساط الاقتصادية والإدارية والمحاسبية والسياسية، وحظى باهتمام متزايد من أطراف عديدة وفى مستويات مختلفة،إلى درجة توحى بأن مستقبل الأنشطة والمنظمات، بل ومستقبل العلاقات بين المؤسسات والحكومات والدول، يتوقف بدرجة أساسية على موقف كل هؤلاء من قضية الحوكمة.

ومن خلال التحليل المبدئى للكتابات عن مفهوم الحوكمة وأبعادها وأهدافها ومقوماتها، يتضح أن "الحوكمة" ذات علاقة بكافة جوانب العمل بالمنظمات، وكذلك ذات تأثير على كفاءة وفعالية أنشطتها، وتعد أحد محددات جودة علاقتها بكافة الأطراف الداخلية والخارجية، ومن ثم على مركزها التنافسى وعلى نوع ومستوى قبول هذه الأطراف والاعتراف بها.

وعلى الرغم من وضوح وتزايد الاهتمام بالحوكمة وتنامى مجالات الكتابات عنها، إلا أنه يتضح لنا ما يلى:

- لم يتم الاتفاق بعد بين الكتابات حول مفهوم عام واضح مشترك يحدد المقصود الحقيقى من اصطلاح الحوكمة وأبعادها ومحدداتها.
- غالبية الكتابات عن الحوكمة، أن لم يكن جميعها، ذات توجه محاسبى قانونى، وبالتركيز على التعامل مع الأموال وتداول البيانات والمعلومات وضمانات المحافظة على الحقوق والمصالح.

- توجه معظم الكتابات، أن لم يكن جميعها، لتناول الحوكمة فى الشركات، دون غيرها من المنظمات والمؤسسات.
- لا توجد كتابات ذات صبغة تنظيمية إدارية تتناول الحوكمة من كافة أبعادها وعلاقتها بالأسس والمبادئ والأدوات التنظيمية والإدارية بالمنظمات.

وبناء عليه، نتناول الحوكمة هنا وفق مسلك التوجه التنظيمى الإدارى بالتركيز على خصائص المناخ التنظيمى فى المنظمة والمفاهيم والممارسات التنظيمية والإدارية فى هذه المنظمات وتأثيرها على مقومات تفعيل تطبيق الحوكمة وإمكانية تحقيق أهدافها.

أولاً : مفهوم الحوكمة وأبعادها وعلاقتها بالمناخ التنظيمى والممارسات الإدارية والتنظيمية.

1- مفهوم الحوكمة.

لم تتفق الكتابات بعد حول مفهوم واحد واضح محدد لاصطلاح الحوكمة، حيث تعددت المفاهيم باختلاف حالات تناولها والهدف من استخدامها.

1/1- المفهوم اللغوى للحوكمة.

تشير المعاجم إلى إن إصطلاح الحوكمة Governance يعنى عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتابات أخرى إلى أن الحوكمة لغة هى كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، وترى كتابات أخرى أن الحوكمة لغة هى كلمة نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسئولية.

2/1- المفهوم المحاسبى للحوكمة.

يشير إصطلاح الحوكمة، من المنظور المحاسبى، إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم فى مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية.

وتتناولها الكتابات فى المحاسبة على أنها الشفافية ومزيد من الإفصاح للبيانات والقوائم المالية وضبط مرتبات وبدلات رجال الإدارة فى الشركات وفق المعايير المحاسبية.

وترتكز النظرة المحاسبية للحوكمة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية، ومزايا المديرين، وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً.

3/1- المفهوم القانونى للحوكمة.

يشير إصطلاح الحوكمة، من المنظور القانونى، إلى الإطار التشريعى والقواعد القانونية التى تحمى مصالح الأطراف ذوى العلاقة بالمؤسسة أو الشركة.

وتتناولها الكتابات فى القانون على إنها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شئون المشروعات والمنظمات فى مواجهة الأطراف المستفيدة.

ويهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحى الإجرائية التى توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسى للشركات وتوفر ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوى العلاقة أو المستفيدين من نشأه الشركات وبقائها ونموها.

4/1- المفهوم الإدارى للحوكمة.

لم يتحدد بعد فى الكتابات الإدارية ما يمكن أن يطلق عليه المفهوم الإدارى لإصطلاح الحوكمة، وإن كان يمكن القول أن هناك استخدامات لاصطلاح الحوكمة فى بعض الكتابات الإدارية، ومنها:

(1) الحوكمة هى مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية فى المؤسسة التى توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمنظمة.

(2) الحوكمة هى مجموعة الممارسات التنظيمية والإدارية التى تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بما فيهم متلقى الخدمة، ويحمى حقوق الأطراف ذوى العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين.

5/1- مفهوم مقترح للحوكمة.

وعلى ضوء استقراء الكتابات فى الحوكمة، سواء ما يتعلق بمفهومها أو أهدافها أو مجالاتها وأركانها، يمكن القول أن الحوكمة من المنظور الإدارى تركز على "ترشيد تطبيق المبادئ والأسس والأدوات الإدارية والتنظيمية بما يحمى المؤسسات من الفشل والفساد والانهيار".

ومن استعراض المفاهيم المختلفة للحوكمة، يتضح أنه مع تلك الفروق بين هذه التعريفات إلا أنها جميعها تمس عديد من الأبعاد ذات العلاقة بالمناخ التنظيمى والممارسات الإدارية والتنظيمية كعناصر مؤثرة فى فعالية تطبيق الحوكمة، وبناء عليه نضع المفهوم التالى للحوكمة.

يشير اصطلاح الحوكمة إلى:

توجه إستراتيجى لترشيد الأسس والمبادئ والممارسات التنظيمية والإدارية لتنمية المنافع من الإمكانيات والموارد، وفق قواعد ومعايير يتم الاتفاق عليها.

ويعنى هذا أن الحوكمة فى مضمونها هى الإدارة الرشيدة Rational Management أو ترشيد الإدارة Rationalization the Management بما يتطلب مراجعة كل ما هو مستقر فى أسس وقواعد وأساليب التنظيم والإدارة.

ويترتب على الأخذ بهذا المفهوم، من وجهة نظرنا، عديد من التوابع الهامة منها ما يلى:

(1) مراجعة الرصيد المعرفى المتراكم من الأسس والقواعد والمبادئ المتعارف عليها فى مجالات التنظيم والإدارة وفق متطلبات تفعيل تطبيق الحوكمة.

(2) وضع مجموعة محددة متكاملة من الأسس والمعايير المهنية لتقييم المبادئ والممارسات العملية فى مجالات التنظيم والإدارة وفق متطلبات تفعيل تطبيق الحوكمة.

(3) مراجعة نمط ومنهج التفكير فى العلاقة بين المنافع والأهداف من جانب والإمكانيات والموارد من جانب آخر بما تتطلبه فعالية تطبيق الحوكمة.

(4) صياغة مجموعة متكاملة من القيم والأخلاقيات الحاكمة لتفكير وسلوكيات الإدارة فى ممارسة العملية الإدارية واستخدام الإمكانيات والموارد فى ضوء متطلبات التطبيق الفعال للحوكمة.

(5) يتضمن اصطلاح الحوكمة "Governance" مجموعة من الخصائص منها ما يلى:

(أ) الالتزام بالشفافية من خلال تناول وعرض الحقائق كما هى بالواقع العملى.

(ب) التمكين وتعميق الاستقلالية وتحرير الفرد المسئول من القيود الضاغطة عليه بما ينمى المبادأة لاتخاذ القرار والتصرف.

(ج) المسئولية أمام الأطراف ذوى العلاقة والمستفيدة والمساءلة عن الأداء والنتائج.

(د) الانضباط الذاتى وفق مجموعة القيم والضوابط التى تبنى السلوك الأخلاقى فى الأداء.

(هـ) العدالة فى توزيع المنافع وتحقيق التوازن بين الحقوق الفردية والمؤسسية والمجتمعية.

ويتضح من هذا المفهوم للحوكمة أن هذا الاصطلاح عند تناوله بالدراسة أو التطبيق من الضرورى أن يغطى كل جوانبه الإدارية والمحاسبية والقانونية والسياسية والاجتماعية فى منظومة واحدة متكاملة.

2- المنافع المستهدفة من الحوكمة.

تشتمل المنافع المستهدف تحقيقها من الحوكمة علي ما يلى:

(1) توفير مقومات كفاءة استخدام إمكانيات وموارد المنظمات.

(2) توفير ضمانات الحفاظ على حقوق الأطراف ذوى العلاقة بالمنظمة، وفى مقدمتهم المساهمين، وحماية هذه الحقوق من عدم كفاءة أو سوء التصرف.

(3) توفير مقومات تدعيم المركز التنافسى للمنظمات من خلال كفاءة استخدام الموارد وجودة منتجاتها وخدماتها.

(4) توفير متطلبات سد الفجوة الناتجة عن فصل الملكية عن الإدارة، وما نتج عنها من ممارسات لا أخلاقية أو تصرفات غير سوية للمديرين بما يعرض أموال المساهمين للخطر.

(5) تحديد الأسس والضوابط التى تنظم قرارات استخدام أموال المساهمين والمقرضين، وخاصة القرارات الاستثمارية وتدقيق اختيار مجالات الاستثمار.

(6) بناء مناخ من الثقة بين أطراف عملية الاستثمار بما يدعم سلوك المواطنة الاستثمارية وسد ذرائع نشأة المناخ الطارد للاستثمار.

ويظهر مضمون هذه المنافع أنها تمس كافة جوانب المنظمة، ويعنى هذا، أن قدرة المنظمة على تحقيق المنافع المستهدفة من الحوكمة يتوقف بدرجة أساسية على جودة خصائص المناخ التنظيمى للمنظمة وعلى جودة التطبيق العملى للمبادئ والأسس التنظيمية والإدارية.

3- البعد التاريخى للحوكمة.

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، مع وضوح أن هذه الشركات والمؤسسات لم تكن تعانى من نقص الموارد والإمكانيات، وكان الاتجاه العام فى نتائج تلك الدراسات المتراكمة هو إرجاع هذا الاخفاق إلى عدم رشد الجوانب التنظيمية والإدارية.

ولقد ساهم حدوث الأزمات ومسببات الانهيار الاقتصادى لدول جنوب شرق آسيا وكذلك الأزمات المالية فى كل من روسيا وأمريكا اللاتينية، وكذلك حالات الانهيار فى شركات دولية كبرى عملاقة، ساهم كل ذلك، فى تزايد الاهتمام بالحوكمة.

وعلى ضوء تلك الحالات والشواهد المتعلقة بانهيار الشركات اهتمت المنظمات الدولية ذات العلاقة، وعلى رأسها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية O.E.C.D بموضوع الحوكمة، وحرصت على صياغة مجموعة من المبادئ **تشكل فى مجملها مجموعة من الأسس والقواعد لحماية حقوق المساهمين وضبط الممارسات الإدارية والمالية للإدارة العليا بالشركات.**

ويمكن تلخيص مراحل تطور ووضوح أبعاد الحوكمة فيما يلى:

(1) حتى مرحلة الكساد (ما بعد عام 1932) وبدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح.

(2) مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقة (1976-1995)، حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة، وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال بما يقلل احتمالات التعارض وأسباب الصراع بينهما.

(3) تزايد الاهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين عندما اتجهت منظمة التجارة العالمية W.T.O إلى وضع معايير تساعد الشركات من خلال الالتزام بها فى تحقيق النمو والاستقرار، وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.

(4) مرحلة بدء ظهور اصطلاح الحوكمة، (1996-2000) كنتاج لتراكم الدراسات التى تشير إلى أسباب انهيار الشركات أو إخفاقها فى تحقيق أهدافها، أو سوء الممارسات الإدارية بها، وإهدار أو سوء استخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية W.T.O للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة التى يفترض أن تراعيها الشركات بالدول النامية ثم تبعها إصدار المنظمة العالمية للتعاون الاقتصادى والتنمية O.E.C.D لمجموعة من المبادئ العامة للحوكمة.

(5) على ضوء معايير الحوكمة التى وضعتها منظمة التجارة العالمية وتطويرها من خلال منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية O.E.C.D اتجهت مؤسسات واتحادات مهنية متعددة، أغلبها محاسبية، لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.

(6) مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2001-2004) وضرورة توثيقها حيث كان التركيز واضحاً على حالات الفشل والفساد القيمى والأخلاقى والفضائح فى عديد من الممارسات المالية والاستثمارية فى كثير من الشركات والمؤسسات

(7) مع تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية وانهيار عديد من الشركات العملاقة إتجه البنك الدولى أيضاً إلى الاهتمام بالحوكمة، وقام بتعضيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبنى موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها، مثل تأسيس المعهد الأوربى لتقديم المساعدات اللازمة لتطبيق الحوكمة فى الشركات وتأسيس الجمعية الأسيوية لدعم تطبيق حوكمة الشركات.

ومن خلال التحليل لمضمون ومجالات هذا التطور التاريخى يتضح أن الجوانب التنظيمية والإدارية وما يرتبط بها من ممارسات فى عملية الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وما ينتج عن هذه الممارسات من خصائص للمناخ التنظيمى كانت من القضايا المرافقة لمبررات الاهتمام بالحوكمة ومجالات دراستها وتطبيقها والنتائج المستهدفة منها. ويؤكد ذلك أهمية تفهم العلاقة بين جوانب المناخ التنظيمى والمبادئ والممارسات التنظيمية والحوكمة.

4- منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية وتفعيل الحوكمة.

أهتمت المنظمة بالتعاون مع عديد من المؤسسات والمنظمات بوضع مجموعة من المبادئ والمعايير والإرشادات العامة لحوكمة الشركات، وتتضمن المبادئ ما يلى:

1/4- حقوق المساهمين، وتشتمل على ما يلى:

(1) تأمين تسجيل ملكيتهم ونقلها وتحويلها وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

(2) الحصول على المعلومات الكافية والدقيقة عن النظام الأساسى وموقف الأسهم والأرباح.

(3) المعرفة بجدول الاجتماعات العامة وآلياتها وما تنتهى إليه من قرارات وما يترتب على تنفيذها، وتوجيه الأسئلة بشأنها.

(4) الإفصاح لهم عن كافة التغيرات أو المستجدات فى التعاملات المالية والهياكل الرأسمالية وإجراءات أعمال الرقابة ونتائجها.

(5) منحهم الصلاحيات التى تمنع الإدارة التنفيذية من الاستحواذ على السلطة أو تحصين نفسها ضد المساءلة.

2/4- المعاملة المتكافئة للمساهمين، وتشتمل على ما يلى:

(1) التعويض العادل المتكافئ فى حالة التعدى على حقوقهم.

(2) تحقيق العدالة فى الحقوق المتكافئة للمساهمين من نفس الفئة.

(3) الإفصاح الواضح والشفافية الكاملة فى تداول الأسهم.

3/4- دور فعال للأطراف الخارجية أصحاب الحقوق والمصالح، ويشتمل ذلك على ما يلى:

(1) وجود آلية تمكن الأطراف الخارجية أصحاب الحقوق والمصالح من التعاون والمشاركة في قرارات خلق واستخدام الموارد وفرص العمل وتوفير مقومات الاستقرار والتنمية المستدامة للمنظمات.

(2) وجود آلية تمكن الأطراف الخارجية أصحاب الحقوق والمصالح من الحصول على المعلومات عن جهود المنظمة لحماية حقوقهم وتحديد ودفع تعويضات فى حالة التعدى عليها.

4/4- الإفصاح والشفافية، ويشتمل ذلك على ما يلى:

(1) المسائل الخاصة بالأهداف والتأسيس وشئون الملكية والأداء المالى وممارسات السلطة من مجلس الإدارة.

(2) نتائج الأعمال وسياسات الأجور والمرتبات والحوافز وخاصة لأعضاء مجلس الإدارة.

(3) آلية تتيح للأطراف ذوى العلاقة الحصول على المعلومات التى تعمق ثقتهم فى أداء وموقف المؤسسة.

5/4- مسئوليات ومساءلة مجلس الإدارة (الإدارة العليا)، ويشتمل ذلك على ما يلى:

(1) آلية لتوفير استمرارية المتابعة الفعالة من مجلس الإدارة لأداء الإدارة التنفيذية ومكافأتهم وحوافزهم.

(2) آلية لتيسير متابعة الأطراف ذوى العلاقة على أداء وسلوك أعضاء مجلس الإدارة.

(3) تحديد دقيق للمهام الأساسية لمجلس الإدارة، يكون على رأسها إعتماد إستراتيجية المنظمة، وخطط النشاط وتوفير الموارد، واعتماد نتائج الأداء.

ثانياً : مفهوم وأبعاد المناخ التنظيمى تأثيره علي تطبيق الحوكمة.

1- مفهوم المناخ التنظيمى.

1/1- مفهوم المناخ التنظيمى وفق خصائص المنظمة.

اتجهت بعض الكتابات إلى تعريف المناخ التنظيمى من خلال الخصائص التنظيمية للمنظمة وتأثيرها على السلوك الوظيفى والإدارى، ومن أمثلة هذه الخصائص الهيكل التنظيمى وأنماط القيادة وأساليب التحفيز ونظم المكافآت -

وهي من مجالات تبيق الحوكمة -ووفق هذا الاتجاه يرى الباحث "فورهاند" وآخرون أن المناخ التنظيمى هو تلك الخصائص التنظيمية التى توفر متطلبات البقاء والاستقرار والنمو للمنظمة بما تتميز به عن غيرها(ويعد ذلك من أهداف الحوكمة).

(Ashworth, et.al.,1993; farehand&Qilmer,1464)

ويرى"كامبل" وآخرون أن المناخ التنظيمى هو تلك المؤشرات التى تميز سلوك المنظمة مع أعضائها ومع البيئة الخارجية، ومن ثم يمكن التنبؤ بسلوك المنظمة من خلال خصائص مناخها التنظيمى.

(Downey,et.al.,1975;Compbel,et.al., 1470)

ويعرف "هايمان" وآخرون المناخ التنظيمى على أنه تلك الخصائص التى تحقق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف أعضائها ومن ثم قدرة المنظمة على التوفيق بينها للبقاء والنمو.

(Hauman&Scatt,1474)

ويعرف "كوسكا" المناخ التنظيمى على أنه تلك الخصائص التى يدركها الأفراد وتؤثر على سلوكهم وتحفزهم للتفاعل مع المنظمة. (Coska, 1975).

ويعرف "هامنز" وأخرون المناخ التنظيمى على أنه الخصائص التنظيمية الناتجة عن حجم المنظمة وأهدافها والهيكل التنظيمى وأنظمة الاتصالات الإدارية، والعلاقات التنظيمية وأنماط القيادة.

(Hellriegel,et.al., 1974;Ham ner&organ, 1980)

ويرى "ديكوتس" وآخرون المناخ التنظيمى على أنه عملية إدراكية معقدة لدى أعضاء المنظمة تحدد سلوكهم الوظيفى والإدارى لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافه.

(Decotis& kays, 1980)

وتضيف كتابات أخرى بأن المناخ التنظيمى يتمثل فى الخصائص التنظيمية والإدارية التى تتصف بالثبات أو الاستقرار النسبى ويدركها أعضاء المنظمة بأنها تميز المنظمة عن غيرها وتوجه سلوك أعضائها من خلال التأثير العميق على محددات الرضا لدى أعضاء المنظمة وانتمائها إليها.

(Kozlowski, et.al., 1981Qibson, et.al., 1981:Dastmalcian, 1986: Litwin and stringer, 1988).

ويلاحظ القارئ أن عناصر تعريف المناخ التنظيمي وفق خصائص المنظمة تدخل جميعها ضمن مجالات إهتمام الحوكمة، كما أن توابع خصائص المناخ التنظيمي تعد من ضمن النتائج المستهدفة لمبادئ الحوكمة

2/1- مفهوم المناخ التنظيمى وفق إدراك أعضاء المنظمة.

اتجهت بعض الكتابات إلى تعريف المناخ التنظيمى وفق ما يدركه أعضاء المنظمة للخصائص والعلاقات التنظيمية فى بيئة العمل داخل المنظمة، ويعنى هذا الاتجاه أن خصائص وسمات أعضاء المنظمة وقدرتهم على الإدراك يعد أحد مكونات المناخ التنظيمى. ووفق هذا الاتجاه تشير كتابات عديدة إلى أن المناخ التنظيمى يتمثل فى شعور أعضاء المنظمة وادراكاتهم تجاه أنظمة وقواعد ولوائح العمل وتوقعاتهم تجاه الأنماط القيادية وأساليب وسياسات وممارسات الإدارة فى المنظمة.

(Herbert, 1470: Pritchard, et.al., 1973: Bougza, 1474:)

ويعرف "هيلبرجيل" وآخرون المناخ التنظيمى على أنه الإدراكات التى تتولد لدى أعضاء المنظمة نتيجة تعاملها معها، ويتوقف ذلك على شعور الأعضاء بحرص المنظمة والإدارة للتعرف على احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم، ومدى التوافق بين قيم وثقافة المنظمة مع قيم وثقافة أعضائها.

(Hellriegel, et.al., 1974: Schneider, et.al., 1975: steers, 1977: Davis, 1977:)

ويعرف آخرون المناخ التنظيمى على انه مجموعة المفاهيم والأفكار والقيم التى تسود جو العمل وتؤثر على إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وتحدد رضاهم عن بيئة العمل بالمنظمة ومن ثم تشكل سلوكهم وتصرفاتهم تجاه رسالة المنظمة وأهدافها.

(سوسن عبد الفتاح، 1980م، الغمرى 1980، الشال 1981م، أحمد سيد مصطفى 2000م).

ويعرف "تايجل" وأخرون المناخ التنظيمى على أنه نتيجة التفاعل بين المنظمة وأعضائها وما يترتب عليه من حالة نفسية وذهنية ومعنوية تؤثر على شخصية أعضاء المنظمة وسلوكهم تجاه رسالة المنظمة وأهدافها.

(Tyagle, et.al.,1980; Altman, et.al., 1982: Dubrin, 1984)

ويلاحظ القارئ أيضا أن عناصر تعريف المناخ التنظيمي وفق إدراكات منسوبي المنظمة لخصائصها تدخل جميعها ضمن مجالات إهتمام الحوكمة، كما أن توابع خصائص المناخ التنظيمي تعد من ضمن النتائج المستهدفة لمبادئ الحوكمة.

2- أهمية وفوائد دراسة المناخ التنظيمى في تطبيق الحوكمة.

تتضح أهمية دراسة المناخ التنظيمى في تطبيق الحوكمة من خلال الاتفاق على ضرورة التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد حيث يؤدى هذا التوافق والانسجام إلى قدرة المنظمة فى تحقيق أهدافها.

ولقد شهدت مرحلة الستينات بداية ظهور الإهتمام بدراسة المناخ التنظيمى وأجمعت الدراسات على أهمية المناخ التنظيمى حيث إعتبرته فكرة قائمة بذاتها وله تأثيره فى إستقرار وإستمرار التنظيم بإعتباره هدف إستراتيجي للحوكمة، وذلك من خلال أثره فى جوانب التنظيم المختلفة من ناحية، ومن خلال تأثيره على سلوك

الأفراد من ناحية أخرى، وأن نجاح المنظمات فى تحقيق أهدافها المخططة يرتبط إلى حد كبير بالمناخ السائد داخل المنظمة، وأن تأثيره فى تحقيق الأهداف النهائية التى تصبو إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا، ومن ثم فإن عملية إنتاج المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيه سلبا أو إيجابا.

وبناء عليه، أصبح المناخ التنظيمي من المتغيرات الهامة والضرورية في تفعيل تطبيق الحوكمة والتى يجب دراستها والبحث فيها حتى يمكن للمنظمة أن توفر المناخ التنظيمي المناسب والملائم لعمل الأفراد والذى سينعكس على مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم مما يحقق أهدافهم وبالتالى أهداف المنظمة.

وتشير الكتابات إلى أن غالبية المنظمات فى الفترات السابقة كانت تعمل فى ظروف بيئية تتصف بالاستقرار، وأدى ذلك إلى أن المناخ التنظيمى إتجه ليكون ذا طابع تقييدى نسبياً Restrictive Climate وتتصف الجوانب التنظيمية بالجمود والانغلاق ويتزايد الاتجاه إلى الالتزام الإجرائى بالهياكل واللوائح والقواعد النظامية

(الشال، 1981، Ashworth et.al,1993)

وتضيف كتابات أخرى بأن غالبية المنظمات المعاصرة فى بيئة الأعمال الحالية تعمل فى ظل بيئة أكثر ديناميكية وتتسم بالتغير والتعقيد المتزايد بما يؤدى إلى ضرورة أن يكون المناخ التنظيمى أكثر إنفتاحاً ومرونة لتمكين أعضاء المنظمة من الاستجابة الفعالة بما يحقق رسالة المنظمة وأهدافها.

(Jones, 1979; Tyagle, 1980, Ritchard,et.al.1973)

وتتفق هذه الكتابات على أن المناخ التنظيمى إما أن يكون محفزاً مدعماً للسلوك الوظيفى والإدارى الإيجابى مما يدفعهم لبذل أقصى جهد لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وإما أن يكون مقيداً ومثبطاً للأفراد يضعف دافعيتهم للعمل ويقلل تعضيدهم وحماسهم لرسالة المنظمة وأهدافها، مما يؤكد أهمية دراسة وتقويم المناخ التنظيمى للمنظمة بصورة دائمة.(Downey, et.al.,1975)

وتؤكد الكتابات على أنه فى حالة المناخ التنظيمى غير الملائم عادة ما ينعكس على السلوك الوظيفى والإدارى غير المنضبط وعدم الاكتراث بالواجبات والمسئوليات الوظيفية، وتتعمق الرغبة فى توسيع نطاق الصلاحيات والسلطات دون أن يقابلها التزامات حقيقية، فضلاً عن كون المناخ التنظيمى يصبح بيئة حقيقية للشائعات والسلوك الفضولى الذى يلحق الضرر برسالة المنظمة وأهدافها. (Coska,1981)- وهذا ما يصطدم ومتطلبات تطبيق الحوكمة.

3- مجالات ومؤشرات المناخ التنظيمى وعلاقتها بمتطلبات الحوكمة.

تتفق كتابات عديدة على أن هناك مجالات محددة يمكن من خلالها التعرف على خصائص المناخ التنظيمى والاستدلال على تأثيراته من خلال عديد من المؤشرات المرتبطة بتلك المجالات، ومن هذه المؤشرات ما يلى:

(1) القيم والمعايير السائدة فى المنظمة.

(2) المفاهيم والتصورات والمعتقدات السائدة لدى أعضاء المنظمة.

(3) مستوى الوضوح فى العلاقات التنظيمية والإدارية داخل المنظمة.

(4) درجة التوافق والتجانس والتآلف التنظيمى والوظيفى فى المنظمة.

(5) مستوى تحديد ووضوح المسئوليات والواجبات والتنسيق والترابط بينهما.

(6) أساليب وطرق التحفيز المادى والمعنوى الفردى والجماعى.

(7) مستوى وطرق التعضيد والتحميس الإدارى لأعضاء المنظمة.

(8) مستوى الاستعداد للمبادأة والمخاطرة.

(9) نوع ومستوى الصراعات التنظيمية داخل المنظمة.

(10) مستوى التماسك والترابط بين أعضاء المنظمة.

(11) نوع ومستوى الولاء والانتماء لدى أعضاء المنظمة.

(12) نوع ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء المنظمة.

(13) التوجه لدى أعضاء المنظمة بشأن مفهوم ومستويات الجودة.

(14) درجة الإستقلالية فى التصرف لإنجاز الأعمال حسب المواقف.

(15) مستوى الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء المنظمة.

(16) الاتجاه إلى الاستقلالية أو العزلة والانفرادية بين أفراد ووحدات المنظمة.

(17) نوع ومستوى التماسك التنظيمي والوظيفي والمهني داخل المنظمة.

(18) مدى وضوح التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات غير الرسمية لأعضاء المنظمة.

(19) مستوى الاستعداد لدى أعضاء المنظمة للإلتزام والانضباط وفق ما تتطلبه أنظمة العمل.

(20) مدى شيوع روح الفريق والعمل الجماعى لدى أعضاء المنظمة.

(21) مستوى رضا أعضاء المنظمة عن العمل والمزايا بالمنظمة.

(22) مستوى رضا أعضاء المنظمة عن طبيعة العلاقات الوظيفية داخل المنظمة.

(23) مستوى إدراك أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم من خلال المنظمة.

ويظهر من خلال تناول مفهوم المناخ التنظيمى ومجالاته وجود قاسم مشترك كبير بين خصائص ومؤشرات المناخ التنظيمي و مفهوم وأبعاد الحوكمة ومتطلبات فعالية تطبيقها فى المنظمات، بما يؤكد أهمية تناول محددات خصائص المناخ التنظيمى فى المنظمة كأحد العوامل المحددة لفرص نجاح التطبيق الفعال للحوكمة.

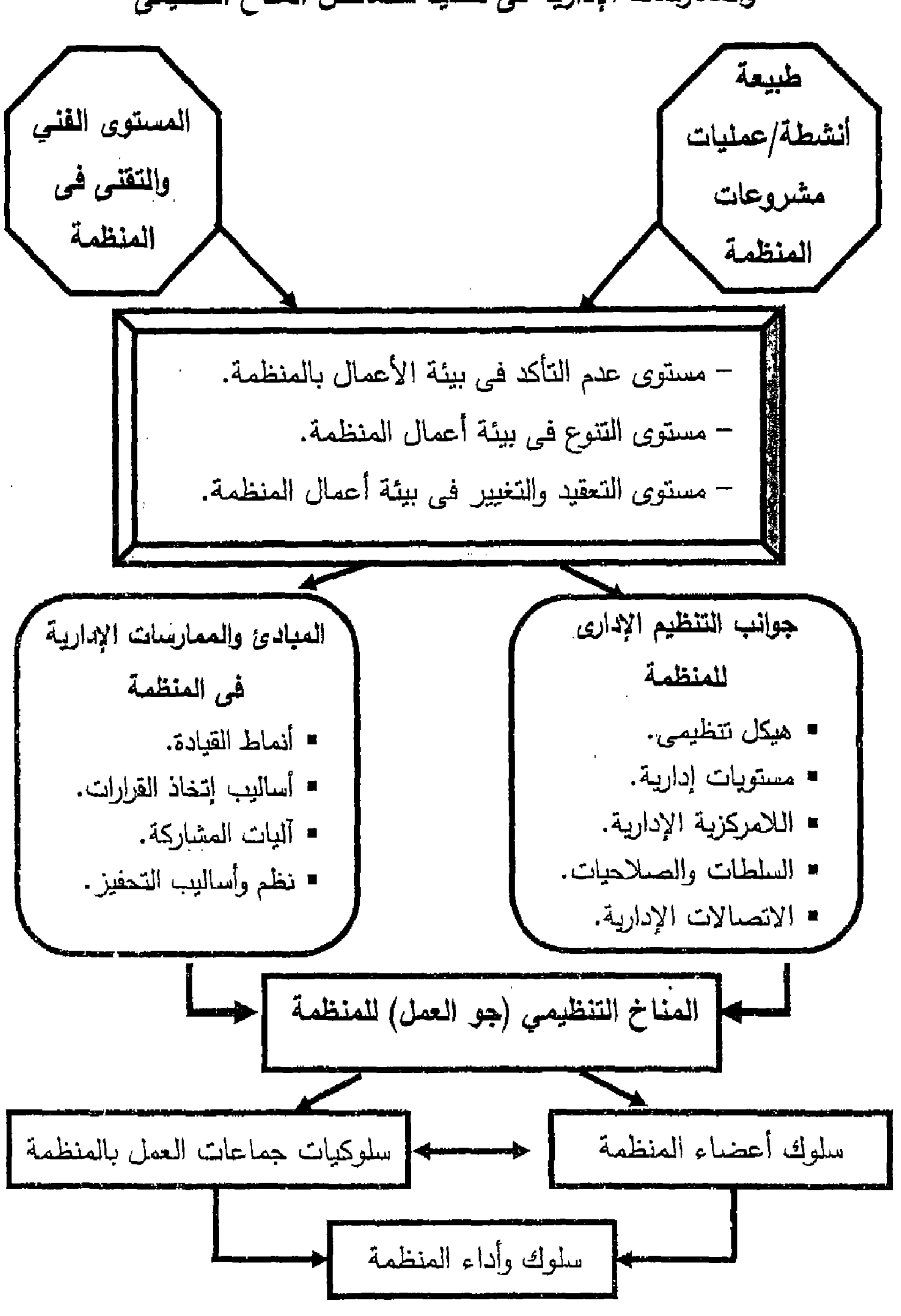
ثالثاً : المناخ التنظيمى والممارسات التنظيمية والإدارية.

1- محددات المناخ التنظيمى والخصائص التنظيمية والممارسات الإدارية بالمنظمة.

تشير الكتابات إلى تعدد مصادر تحديد مكونات وخصائص المناخ التنظيمى والتى فى معظمها تتعلق بالجوانب التنظيمية أو الأنماط القيادية أو الممارسات الإدارية فى المنظمة أو نوع وخصائص البيئة الخارجية للمنظمة.

ويوضح الشكل التالى مصادر تحديد مكونات المناخ التنظيمى ودور الجوانب التنظيمية والممارسات الإدارية فى تحديد خصائص المناخ التنظيمى.

مصادر تحديد مكونات المناخ التنظيمى ودور الجوانب التنظيمية والممارسات الإدارية فى تحديد خصائص المناخ التنظيمى



2- تصنيفات المناخ التنظيمى وفق خصائص الجوانب التنظيمية والممارسات الإدارية فى المنظمة.

على ضوء طبيعة ونتاج التفاعل بين جوانب التنظيم الإدارى وطبيعة المبادئ والممارسات الإدارية فى المنظمة يمكن تصنيف المناخ التنظيمى حسب خصائصه من خلال ادراكات "أعضاء المنظمة للمناخ التنظيمي"، المناخ التنظيمي المتسلط Power - Motivated Climate وفيه يشعر الأفراد أن القرارات تتخذ بالمستويات العليا وما عليهم سوى التنفيذ، والمناخ التنظيمي الأبوى Affiliation Oriented Climate وفيه يشعر الأفراد بوجود علاقة زمالة وليست مجرد علاقات رسمية جافة، والمناخ التنظيمي المدعم للإنجاز Achievement Oriented Climate وفيه يشعر الأفراد بأن الإدارة تتيح فرصاً للمشاركة فى وضع الأهداف وصنع القرارات بما يؤدى إلى توافر الحماس للإنجاز.

ويعنى هذا، أن لكل منظمة مجموعة من الخصائص التى تميزها عن **المنظمات الأخرى، وأن مصطلح المناخ التنظيمى هو المؤشر العام الذى يعبر عن تلك المجموعة من الخصائص، كمحصلة نهائية للتفاعل بين الجوانب التنظيمية والممارسات الإدارية والتى بدورها تنعكس على إدراكات واتجاهات وسلوك الأفراد، وأنه يمكن من خلال رؤية وخطة إستراتيجية إحداث التغيير فى خصائص المناخ التنظيمى من خلال التأثير فى خصائص تلك المتغيرات المحددة لها أو التغيير فى طبيعة التفاعل بين هذه المتغيرات التى تتعلق بالجوانب التنظيمية والممارسات الإدارية.**

3- مداخل دراسة الجوانب التنظيمية والممارسات الإدارية لتطوير المناخ التنظيمى.

مع الاتفاق العام الواضح حول أهمية المناخ التنظيمى والدور الذى يؤديه لتحديد خصائص النظام والعاملين به، ومع القدر الكبير من الاتفاق حول مفهوم ومتغيرات المناخ التنظيمى ودور المفاهيم والممارسات التنظيمية والإدارية فى تحديد خصائصه، تعددت مداخل دراسة المناخ التنظيمى استناداً على نوع وعمق دور الجوانب التنظيمية والإدارية فى تحديد خصائصه ومتطلبات --+تطويره، وتتمثل هذه المداخل فيما يلى:

1/3- المدخل الهيكلى Structural Approach

يرى أنصار هذا المدخل أن المناخ التنظيمى هو نتاج المتغيرات الهيكلية التى يتكون منها التنظيم الإدارى للمنظمة وعلى رأسها حجم التنظيم، الهيكل التنظيمى، أنماط القيادة، الأهداف، ودرجة تعقيد الأنظمة، حيث تتفاعل هذه المتغيرات لتحديد خصائص التنظيم والتى بدورها تحدد خصائص المناخ التنظيمى ومن ثم تؤثر فى سلوك واتجاهات الأفراد.

2/3- المدخل الذاتى Subjective Approach

يرى أنصار هذا المدخل أن المناخ التنظيمى يتمثل فى مجموعة الخصائص الإدراكية أو الشعورية التى تتكون لدى الأعضاء تجاه الجوانب التنظيمية والممارسات الإدارية فى التنظيم الذى يعملون به، وهذا ما أدى بأنصار هذا المدخل إلى الاهتمام ببعض الأبعاد مثل الحالة المعنوية Esprit والتقدير Consideration، والمودة أو الألفة Intimacy والعزلة Aloofness.

3/3- المدخل التركيبى Synthesis Approach

ويرى أنصار هذا المدخل أن المناخ التنظيمى هو تركيبة من نتاج التفاعل بين كل من المتغيرات الهيكلية والذاتية بالتنظيم، بمعنى أنه يتمثل فى مجموعة الخصائص الإدراكية لدى الأفراد تجاه الجوانب التنظيمية والممارسات الإدارية التى تتمثل فى الأنظمة الرسمية وأنماط القيادة والأساليب التكنولوجية وغيرها من الجوانب التنظيمية والإدارية التى تشكل الإدراكات والقيم والاتجاهات والدافعية لدى الأفراد فى المنظمة.

(Tyagle, 1980; Decotis, et.al., 1980; Frindlander; 1992)

ويتضح من تحليل جوهر هذه المداخل لدراسة الجوانب التنظيمية والممارسات الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمى أنها تدور جميعها حول الجوانب التنظيمية والممارسات الإدارية وما يرتبط بها من مناخ تنظيمى فى المنظمة، والتى تعد فى حقيقتها المصادر الأساسية لتوفير متطلبات تفعيل الحوكمة.

وخلاصة ما سبق، أن تناول الحوكمة من حيث مفهومها ومجالاتها ومتطلبات تفعيلها هو فى حقيقته تناول جوانب المناخ التنظيمى والممارسات التنظيمية والإدارية فى المنظمة.

رابعاً : المناخ التنظيمي والحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

1- خصائص المناخ التنظيمى فى مؤسسات التعليم العالي.

فيما يلي المؤشرات العامة لخصائص المناخ التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي، والتي يمكن أن تكون داعمة أو مقيدة لمتطلبات الحوكمة:

1/1- الهيكل التنظيمى والوظيفى والاختصاصات في مؤسسات التعليم العالي.

(1) مستوي تحديد ووضوح المهام والاختصاصات التنظيمية.

(2) مستوي تحديد واجبات ومسئوليات الوظائف.

2/1- العلاقات التنظيمية والوظيفية في مؤسسات التعليم العالي.

(1) مستوي تحديد ووضوح العلاقات التنظيمية والوظيفية.

(2) مستوي تحديد ووضوح السلطات والصلاحيات.

(3) مستوى فرص العلاقات الغير رسمية وعلاقات الود بين الأفراد.

(4) مستوى تجانس المفاهيم والتصورات لدى الإدارات.

(5) مستوي فرص التعاون والعمل الجماعى بين الأفراد وبين الإدارات والأقسام.

(6) مستوى تنوع من التآلف والتوافق والتماسك بين الأفراد.

(7) مستوي تنوع مصادر وأسباب الصراع والقلق والنزاع بين الإدارات والأقسام وكذلك بين الأفراد.

(8) مستوى فرص بناء صداقات فى العمل.

3/1- نظم وقواعد العمل في مؤسسات التعليم العالي.

(1) هل تتصف نظم وقواعد ولوائح العمل بدرجة عالية من الجمود وعدم المرونة؟

(2) الإجراءات الرسمية تقيد الإبداع والابتكار.

(3) مستوي وضوح نظم تقييم الأداء.

(4) مستوي إدراك وضوح وموضوعية أسس شغل الوظائف.

4/1- ظروف وإمكانيات العمل في مؤسسات التعليم العالي.

(1) مستوى الرضا عن الإمكانيات الفنية فى العمل.

(2) مستوى الرضا عن المزايا المالية.

(3) مستوى التقدير المعنوى الذى يحصل عليه الأفراد.

5/1- دور ومهام الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي.

(1) مستوي اهتمام وانشغال الإدارة العليا بمصالح الأفراد.

(2) مستوى تعضيد الإدارة العليا للأفراد.

6/1- ادراكات الأفراد لبيئة مؤسسات التعليم العالي.

(1) مستوى نقاط القوة المتاحة أمام المنظمات.

(2) مستوي الفرص الممكنة أمام المنظمة.

(3) مستوى إدراك تعدد نقاط الضعف لدى المنظمة.

(4) مستوى إدراك تعدد القيود والتهديدات التى تواجه المنظمة.

(5) مستوى إدراك ضعف قدرة المنظمة لتشجيع الأفراد لمضاعفة الجهد.

(6) مستوى الإدراك لأفضلية العمل الحالى عن غيره.

7/1- اتجاهات وسلوكيات الأفراد فى مؤسسات التعليم العالي

(1) مستوى الفخر والاعتزاز للانتساب إلى المنظمة.

(2) مستوى الرغبة للمبادأة والابتكار والتحديث.

(3) مستوى الاستعداد للتكيف مع مستجدات العمل.

(4) مستوى الإحساس بأن مستقبل المسار الوظيفى محفوف بالمخاطر.

(5) مستوى الاستعداد للمناقشة والحوار بشفافية.

(6) مستوى الاستعداد لبذل مزيد من الجهد لدعم أهداف المنظمة.

2- خصائص المفاهيم والممارسات التنظيمية والإدارية فى مؤسسات التعليم العالي.

1/2- عملية التخطيط.

(1) مدي وجود رسالة محددة توضح مبرر وجود المنظمة.

(2) مستوى تحديد ووضوح أهداف المنظمة.

(3) مستوى تحديد ووضوح خطط وبرامج العمل.

(4) مستوى الإدراك للتوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

(5) مستوى الإدراك لموضوعية أهداف المنظمة أو قابليتها للقياس.

(6) مستوى إمكانية الحصول على المعلومات وضعف شفافية تداولها ومناقشتها.

(7) مستوى فرص تنمية القدرات الذاتية وزيادة التمويل الذاتي.

(8) مستوى الاقتناع بضرورة الاعتماد على المساندة والدعم الحكومي.

(9) مستوى الاعتقاد بأن عدم التأكد البيئي مبرراً لإنخفاض مستوى دقة واستقرار خطط وبرامج العمل.

2/2- عملية التنظيم.

(1) مستوى الإدراك بأن الهياكل التنظيمية جامدة وغير مرنة.

(2) مستوى تحديد ووضوح وعلانية الهياكل الوظيفية.

(3) مستوى تحديد ووضوح وعلانية سياسات وقواعد العمل.

(4) مستوى روتينية الإجراءات والتمسك بالقواعد والقوانين واللوائح.

(5) مستوى التوازن بين الواجبات والسلطات،ومسئوليات الأفراد وصلاحياتهم.

(6) مستوي دقة ووضوح الوصف الوظيفى وما يتضمنه من واجبات وسلطات وأهداف.

(7) مستوى دقة نظم وأدلة العمل للأنشطة والأعمال.

(8) مستوى الوضوح والاستقرار فى بيئة العمل الداخلية بالمنظمة.

3/2- التوجيه والإشراف.

(1) مستوى الوضوح والملاءمة في نظم وأساليب الاتصال.

(2) مستوي الجهود التى تبذل لبناء صف ثان قوى من القيادات.

(3) مستوى فرص ممارسة الاعتراض أو التحفظ أو الرفض.

(4) مستوي فرص تبادل الآراء والتصورات والمقترحات.

(5) مستوى الفرص لمتاحة للتظلم أو الشكوى من سياسات الإدارة وقراراتها.

4/2- نظم المتابعة والتقييم.

(1) مستوى تحديد ووضوح موضوعية معايير وأساليب تقييم الأداء.

(2) مستوى وضوح أسس وقواعد المساءلة والمحاسبة عن النتائج.

5/2- نظم المكافأة والحوافز.

(1) مستوى وضوح نظم المكافآت والحوافز.

(2) مستوى الإدراك لعدالة سياسات وقرارات المكافأة والحوافز.

6/2- آلية وأسلوب اتخاذ القرارات.

(1) مستوى الرضا عن أسلوب اتخاذ القرارات.

(2) مستوى المشاركة فى اتخاذ القرارات.

(3) مستوى الاستقلالية فى اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

(4) مستوى إمكانية مناقشة القرارات والتعليمات واقتراح تعديلها قبل إصدارها.

7/2- العلاقات مع العملاء.

(1) مستوى توجه أنشطة وخدمات المنظمة باحتياجات وأهداف العملاء.

(2) مستوي كفاءة قاعدة المعلومات عن الأطراف المستفيدة من أنشطة وخدمات المنظمة.

(3) مستوى وضوح أسس ومعايير جودة الأنشطة والخدمات.

(4) مستوي الاعتقاد بإمكانية تنمية مساندة وتعقيد الأطراف فى البيئة الخارجية للمنظمة.

(5) مستوى الاعتقاد بضعف قدرة المنظمة لإبرام عقود تبادل المنافع مع الأطراف فى البيئة الخارجية.

3- ادراكات منسوبي مؤسسات التعليم العالي بشأن الحوكمة.

أظهرت دراسة ميدانية لنا في ذلك المؤشرات العامة التالية :

1/3- أسباب ومبررات الحوكمة.

1/1/3- الاعتبارات ذات الوزن النسبى الأقوى والأكثر أهمية فى ظهور وتبرير الحوكمة هى:

(1) اتساع نطاق العولمة والاضطرار إلى رفع الحواجز.

(2) وضع مجموعة من الأسس والقواعد يشترط الالتزام بها من قبل المنظمات حتى يمكنها التفاوض للحصول على الإعانات والمساعدات المالية.

(3) وضع مجموعة من القواعد والضوابط التى تخدم أهداف ومصالح المنظمات والهيئات الدولية للسيطرة على إدارة المنظمات عند التفاوض معها على الإعانات والمنح المطلوبة.

(4) توفير متطلبات تنفيذ سياسة الخصخصة وتوسيع دور القطاع الخاص فى امتلاك وإدارة المنظمات.

(5) توفير الإطار القانونى لضبط القرارات التى تتخذها الإدارة ومراقبة تصرفاتها.

(6) توفير متطلبات حماية حقوق الأطراف الخارجية ذوى العلاقة بالمنظمة وعلى رأسهم المساهمين والمقرضتين.

(7) توفير ضوابط لمنع احتمالات الفساد الإدارى وسوء استخدام الموارد والامكانيات.

ويتضح من هذه المبررات أنها تتجه فى غالبيتها للإشارة إلى الاتجاه السلبى، حيث أن الأسباب والمبررات الحقيقية للحوكمة والاهتمام بها تدور حول توسيع نطاق وتعميق مصالح الأطراف الخارجية للمنظمة.

2/1/3- الاعتبارات ذات الوزن النسبى الأضعف والأقل أهمية فى ظهور وتبرير الحوكمة هى:

(1) وضع أسس وقواعد معينة لتقييم المنظمات والمقارنة بينها.

(2) وضع أسس لتنمية القدرات الذاتية وتدعيم المركز التنافسي للمنظمات.

(3) توفير مقومات توكيد جودة المنتجات والخدمات التى تقدمها المنظمات.

(4) توفير أسس وقواعد المساءلة والمحاسبة عن الأداء والنتائج.

(5) توفير مقومات بقاء المنظمات واستقرارها ونموها.

(6) توفير أسس وضوابط وترشيد الانفاق.

وتؤكد ذلك الاتجاه السلبى لمنسوبي مؤسسات التعليم العالي تجاه الحوكمة حيث تدرك أن الاعتبارات المتعلقة بمصلحة المنظمة وأعضائها ذات وزن نسبى ضعيف وأقل أهمية فى ظهور وأهمية الحوكمة.

4- علاقة خصائص المناخ التنظيمى وعناصر الحوكمة فى مؤسسات التعليم العالي.

تظهر نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها ما يلي :

1/4- علاقة الهيكل التنظيمى والوظيفى والاختصاصات وعناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

1/1/4- الهيكل التنظيمى والوظيفى والاختصاصات يعد أحد المدعمات الإيجابية القوية لفعالية تطبيق عناصر الحوكمة التالية:

(1) ضوابط منع فساد الإدارة.

(2) توفير مقومات حماية أموال المستثمرين.

(3) بناء وتنمية الشفافية والعلانية.

(4) ضوابط منع سوء التصرفات من الإدارة.

(5) مقومات بقاء المنظمة وغيرها.

(6) توفير الإطار القانونى لضبط القرارات.

(7) توفير الإطار التشريعى والقانونى للعلاقات بين الأطراف.

2/1/4- الهيكل التنظيمـى والوظيفى والاختصاصات يعد أحد نقاط الضعف فى المنظمة وتمثل قيوداً وتهديدات أمام فعالية تطبيق عناصر الحوكمة التالية:

(1) متطلبات جودة القرارات.

(2) متطلبات ترشيد الأسس والأدوات الإدارية.

(3) متطلبات تدعيم علانية القرارات.

(4) أسس وقواعد المساءلة والمحاسبة.

(5) متطلبات تطبيق سياسة الخصخصة.

(6) متطلبات تدعيم دور وصلاحيات المستوى الأدنى.

2/4- العلاقة بين العلاقات التنظيمية والوظيفية وعناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

1/2/4- العلاقات التنظيمية والوظيفية تعد أحد المدعمات الإيجابية القوية لفعالية تطبيق عناصر الحوكمة التالية:

(1) توفير ضوابط منع سوء التصرفات.

(2) توفير متطلبات الإطار التشريعى والقواعد القانونية.

(3) توفير الإطار القانونى لضبط القرارات.

(4) توفير متطلبات ترشيد الأسس والأدوات الإدارية.

(5) توفير ضوابط منع فساد الإدارة.

2/2/4- العلاقات التنظيمية والوظيفية تعد أحد نقاط الضعف فى المنظمة وتمثل قيوداً وتهديدات أمام فعالية تطبيق عناصر الحوكمة التالية:

(1) توفير مقومات توكيد الجودة.

(2) متطلبات تدعيم علانية القرارات.

(3) بناء الثقة فى المنظمة.

(4) الاستجابة لإتساع نطاق العولمة.

(5) متطلبات تدعيم دور وصلاحيات المستوى الأدنى.

(6) خدمة أهداف ومصالح الهيئات الدولية.

4-3-العلاقة بين نظم وقواعد العمل وعناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

1/3/4- نظم وقواعد العمل تعد أحد المدعمات الإيجابية القوية لفعالية تطبيق عناصر الحوكمة التالية:

(1) توفير الإطار القانونى لضبط القرارات.

(2) توفير متطلبات الإطار التشريعى والقواعد القانونية.

(3) متطلبات ضوابط منع فساد الإدارة.

(4) **توفير** مقومات جودة القرارات.

(5) **توفير** ضوابط منع سوء التصرفات من الإدارة.

(6) **توفير** متطلبات ترشيد الأسس والأدوات الإدارية.

(7) تأكيد الدور الإشرافى والرقابى لمجلس الإدارة.

2/3/4- نظم وقواعد العمل تعد أحد نقاط الضعف فى المنظمة وتمثل قيداً أو تهديداً أمام التطبيق الفعال لعناصر الحوكمة التالية:

(1) وضع أسس وقواعد المقارنة بين المنظمات وتقييمها.

(2) وضع أسس وضوابط لتقييم الأداء.

(3) الاستجابة لاتساع نطاق العولمة.

(4) تدعيم علانية التقارير.

(5) توفير مقومات توكيد الجودة.

(6) تطبيق مدخل النظم والجودة الشاملة.

(7) بناء الثقة فى المنظمة.

(8) متطلبات جودة الخدمة وإرضاء العملاء.

(9) مقومات بقاء المنظمة ونموها.

(10) توفير متطلبات تطبيق سياسة الخصخصة.

(11) وضع إطار تحديد الأهداف وتحقيقها.

(12) تدعيم دور وصلاحيات المستوى الأدنى.

(13) وضع أسس وضوابط تدعيم دور الجمعية العمومية.

4/4- العلاقة بين ظروف وإمكانيات العمل وعناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

1/4/4- ظروف وإمكانيات العمل تعد أحد المدعمات الإيجابية القوية لفعالية تطبيق عناصر الحوكمة التالية:

(1) أسس وقواعد توزيع الحقوق على الأطراف ذوى العلاقة.

(2) أسس وضوابط حماية حقوق الأطراف ذوى العلاقة.

(3) تأكيد الدور الإشرافي والرقابي لمجلس الإدارة.

(4) توفير الإطار القانوني لضبط القرارات.

(5) معالجة الثغرات الناتجة عن وكالة الإدارة.

(6) أسس وضوابط تعظيم مكاسب كل الأطراف.

(7) وضع إطار اتخاذ القرارات لحماية حقوق الأطراف ذات العلاقة.

(8) توفير متطلبات الإطار التشريعي والقواعد القانونية.

2/4/4- ظروف وإمكانيات العمل تعد أحد نقاط الضعف فى المنظمة وتمثل قيداً أو تهديداً أمام التطبيق الفعال لعناصر الحوكمة التالية:

(1) وضع أسس وضوابط تقييم الأداء.

(2) تدعيم علانية التقارير.

(3) متطلبات تدعيم دور وصلاحيات المستوى الأدنى.

(4) وضع أسس وقواعد للمقارنة والتقييم للمنظمات.

(5) بناء وتنمية الشفافية والعلانية.

(6) متطلبات جودة الخدمة وإرضاء العملاء.

(7) توفير أسس تنمية القدرات الذاتية للمنظمة.

(8) توفير مقومات توكيد الجودة.

(9) إطار تحديد الأهداف وتحقيقها توفر شروط منح الإعانات والمساعدات.

(10) متطلبات تطبيق مدخل النظم والجودة الشاملة.

5/4- العلاقات بين دور ومهام الإدارة العليا وعنصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

1/5/4- دور ومهام الإدارة العليا تعد أحد المدعمات الإيجابية القوية للتطبيق الفعال لعناصر الحوكمة التالية:

(1) توفير الإطار التشريعي والقواعد القانونية.

(2) توفير مقومات حماية أحوال المستثمرين.

(3) تنمية الوعي الإجتماعي لدى أطراف المنظمة.

(4) توفير الإطار القانوني لضبط القرارات.

(5) توفير أسس وضوابط ترشيد القرارات.

(6) أسس وضوابط كفاءة إدارة المنظمة.

(7) توفير أسس وضوابط حماية حقوق الأطراف ذوي العلاقة.

(8) معالجة الثغرات الناتجة عن مكانة الإدارة.

(9) الاستجابة لمتطلبات اتساع نطاق العولمة.

(10) تأكيد الدور الإشرافي والرقابة لمجلس الإدارة.

(11) تنظيم علاقة الإمداد اللوجستي.

(12) إطار اتخاذ القرارات لحماية حقوق الأطراف.

(13) توفير متطلبات ضوابط منع فساد الإدارة.

(14) توفير متطلبات تطبيق سياسة الخصخصة.

(15) توفير متطلبات خدمة لأهداف ومصالح الهيئات الدولية.

2/5/4-دور ومهام الإدارة العليا يعد أحد نقاط الضعف في المنظمة وتمثل قيودا أو تهديدات أمام التطبيق الفعال لعناصر الحوكمة التالية:

(1) توفير مقومات توكيد الجودة.

(2) إطار تحديد الأهداف وتحقيقها.

(3) توفير متطلبات جودة الخدمة وإرضاء العملاء.

(4) توفير مقومات توكيد الجودة.

(5) توفير متطلبات تنمية القدرات الذاتية للمنظمة.

6/4- العلاقات بين إدراكات الأفراد لبيئة العمل وعناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

1/6/4- إدراكات الأفراد لموقف المنظمة تعد أحد المدعمات الإيجابية القوية لفعالية لتطبيق عناصر قليلة من عناصر الحوكمة وهي:

(1) توفير الإطار التشريعي والقواعد القانونية للعمل بالمنظمة.

(2) توفير متطلبات تحقيق التوازن بين الأطراف الخارجية وإدارة المنظمة.

(3) توفير متطلبات مقومات حماية أموال المستثمرين.

2/6/4- ادراكات الأفراد لموقف المنظمة تعد أحد نقاط الضعف الهامة وتمثل قيوداً أو تهديدات أمام التطبيق الفعال لغالبية عناصر الحوكمة ومنها ما يلى:

(1) توفير متطلبات الاستجابة لاتساع نطاق العولمة.

(2) ضوابط وأسس تدعيم دور الجمعية العمومية.

(3) تأكيد الدور الإشرافى والرقابى لمجلس الإدارة.

(4) توفير متطلبات تنمية القدرات الذاتية للمنظمة.

(5) توفير مقومات توكيد الجودة.

(6) توفير إطار تحديد الأهداف وتحقيقها.

(7) توفير متطلبات شروط منح الإعانات والمساعدات.

(8) توفير أسس وقواعد المقارنة والتقييم للمنظمات.

(9) بناء وتنمية الشفافية والعلانية.

(10) توفير مقومات جودة القرارات.

(11) توفير متطلبات الإطار القانونى لضبط القرارات.

(12) توفير متطلبات تطبيق سياسة الخصخصة.

(13) توفير متطلبات خدمة أهداف ومصالح الهيئات الدولية.

(14) بناء الثقة فى المنظمة.

(15) أسس وضوابط تقييم الأداء.

(16) معالجة ثغرات وكالة الإدارة.

(17) توفير متطلبات تطبيق مدخل النظم والجودة الشاملة.

(18) توفير أسس وقواعد توزيع الحقوق بين الأطراف.

(19) تنظيم وضبط العلاقة بين المساهمين والإدارة.

(20) أسس وضوابط تعظيم مكاسب جميع الأطراف.

7/4- العلاقات بين اتجاهات وسلوكيات الأفراد فى المنظمة وعناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

1/7/4- اتجاهات وسلوكيات الأفراد فى المنظمة تعد أحد المدعمات الإيجابية القوية لعدد محدود من عناصر الحوكمة متمثلة فى:

(1) توفير مقومات حماية أموال المستثمرين.

(2) توفير متطلبات تحقيق التوازن بين الأطراف الخارجية والإدارة.

2/7/4- اتجاهات وسلوكيات الأفراد فى المنظمة تمثل نقطة ضعف قوية وتعد قيداً أو تهديداً أمام التطبيق الفعال لمعظم عناصر الحوكمة ومنها ما يلى:

(1) توفير مقومات تنمية القدرة الذاتية للمنظمة.

(2) توفير ضوابط وأسس تدعيم دور الجمعية العمومية.

(3) توفير متطلبات تدعيم دور وصلاحيات المستوى الأدنى.

(4) وضع أسس وقواعد للمقارنة والتقييم للمنظمات.

(5) توفير الإطار التشريعى والقواعد القانونية للعمل بالمنظمة.

(6) توفير متطلبات تطبيق مدخل النظم والجودة الشاملة.

(7) توفير متطلبات توفير مقومات حماية أموال المستثمرين.

(8) توفير متطلبات تدعيم علانية التقارير.

(9) توفير متطلبات بناء وتنمية الشفافية والعلانية.

(10) تحقيق جودة الخدمة وإرضاء العميل.

(11) توفير متطلبات أسس وضوابط تقييم الأداء.

(12) توفير متطلبات شروط منح الإعانات والمساعدات.

(13) الاستجابة لاحتياجات الاتساع فى نطاق العولمة.

(14) توفير متطلبات بناء الثقة فى المنظمة.

(15) توفير مقومات توكيد الجودة.

(16) توفير أسس وقواعد المساءلة والمحاسبة.

(17) توفير أسس وقواعد توزيع الحقوق بين الأطراف.

(18) توفير أسس وضوابط منع سوء التصرفات من الإدارة.

(19) توفير إطار تحديد الأهداف وتحقيقها.

(20) توفير ضابط منع فساد الإدارة.

(21) توفير متطلبات معالجة ثغرات وكالة الإدارة.

(22) توفير أسس وضوابط ترشيد الإنفاق.

(23) توفير مقومات بقاء المنظمة ونموها.

(24) توفير متطلبات خدمة مصالح أهداف الهيئات الدولية.

(25) توفير متطلبات تطبيق سياسة الخصخصة.

5-العلاقات بين المفاهيم والممارسات التنظيمية والإدارية السائدة في مؤسسات التعليم العالي وعناصر الحوكمة.

1/5- العلاقات بين عناصر عملية التخطيط وعناصر الحوكمة.

1/1/5- عناصر عملية التخطيط تعد أحد المدعمات الإيجابية القوية للتطبيق الفعال لعناصر الحوكمة التالية:

(1) متطلبات بناء وتنمية الشفافية والعلانية.

(2) متطلبات منع فساد الإدارة.

(3) توفير مقومات حماية أموال المستثمرين.

(4) متطلبات منع سوء تصرفات الإدارة.

(5) مقومات بقاء المنظمة ونموها.

(6) توفير متطلبات ترشيد الأسس والأدوات الإدارية.

2/1/5- عملية التخطيط تعد أحدى نقاط الضعف فى المنظمة وتمثل قيداً أو تهديداً أمام التطبيق الفعال لعدد من عناصر الحوكمة ومنها ما يلى:

(1) توفير متطلبات ترشيد الأسس والأدوات الإدارية.

(2) توفير مقومات جودة القرارات.

(3) تدعيم دور وصلاحيات المستويات الأدنى فى المنظمة.

(4) توفير متطلبات أسس وقواعد المساءلة والمحاسبة.

(5) متطلبات الاستجابة لاتساع نطاق العولمة.

(6) توفير متطلبات تطبيق سياسة الخصخصة.

(7) توفير متطلبات تدعيم علانية التقارير.

2/5- العلاقات بين عناصر عملية التنظيم وعناصر الحوكمة.

1/2/5- عناصر عملية التنظيم تعد أحد المدعمات الإيجابية القوية للتطبيق الفعال لعناصر الحوكمة التالية:

(1) وضع ضوابط منع فساد الإدارة.

(2) وضع الإطار القانونى لضبط القرارات.

(3) وضع ضوابط منع سوء التصرفات.

(4) وضع ضوابط ترشيد الأسس والأدوات الإدارية.

(5) متطلبات وضع الإطار التشريعى والقواعد القانونية للعمل في المنظمة.

(6) تأكيد الدور الإشرافى والرقابى للإدارة.

(7) وضع أسس ومقومات بقاء المنظمة ونموها.

2/2/5- عناصر عملية التنظيم تعد أحد نقاط الضعف فى المنظمة وتمثل قيداً أو تهديداً أمام التطبيق الفعال لعدد من عناصر الحوكمة منها ما يلى:

(1) تدعيم دور وصلاحيات المستوى الأدنى فى المنظمة.

(2) وضع إطار تحديد الأهداف وتحقيقها.

(3) بناء الثقة فى المنظمة.

(4) تدعيم علانية التقارير.

(5) توفير مقومات توكيد الجودة.

(6) وضع أسس وضوابط تدعيم دور الجمعية العمومية.

(7) وضع أسس وضوابط تقييم الأداء.

(8) خدمة أهداف ومصالح الهيئات الدولية.

(9) الاستجابة لمتطلبات اتساع نطاق العولمة.

(10) توفير مقومات أسس تنمية القدرات الذاتية.

(11) وضع أسس وقواعد المقارنة والتقييم للمنظمات.

(12) متطلبات تطبيق مدخل النظم والجودة الشاملة.

3/5- العلاقات بين عناصر عملية التوجيه والإشراف وعناصر الحوكمة

1/3/5- عناصر عملية التوجيه والإشراف تعد أحد المدعمات الإيجابية القوية لعناصر الحوكمة التالية:

(1) وضع الإطار القانونى لضبط القرارات.

(2) إعداد ضوابط منع الفساد الإدارى.

(3) توفير مقومات ترشيد الأسس والأدوات الإدارية.

(4) إعداد ضوابط منع سوء التصرفات الإدارية.

(5) تأكيد الدور الإشرافى والرقابى للإدارة.

(6) معالجة ثغرات وكالة الإدارة.

(7) توفير إطار لتحديد الأهداف وتحقيقها.

(8) توفير أسس وضوابط تعظم مكاسب كل الأطراف.

2/3/5- عناصر عملية التوجيه والإشراف تعد أحد نقاط الضعف فى المنظمة ويمثابة قيود أو تهديدات تواجه التطبيق الفعال لعددي من عناصر الحوكمة منها ما يلى:

(1) وضع أسس وقواعد المقارنة والتقييم للمنظمات.

(2) توفير مقومات توكيد الجودة.

(3) تدعيم علانية التقارير.

(4) توفير مقومات تدعم دور وصلاحيات المستوى الأدنى.

(5) الاستجابة لاتساع نطاق العولمة.

(6) توفير مقومات جودة الخدمة وإرضاء العملاء.

(7) تطبيق مدخل النظم والجودة الشاملة.

(8) توفير متطلبات تطبيق الخصخصة.

(9) بناء الثقة فى المنظمة.

(10) توفير مقومات بقاء المنظمة ونموها.

(11) وضع إطار تحديد الأهداف وتحقيقها.

(12) أسس وضوابط تدعيم دور الجمعية العمومية.

(13) توفير متطلبات خدمة أهداف ومصالح الهيئات الدولية.

4/5- العلاقات بين عناصر نظم المتابعة والتقييم وعناصر الحوكمة.

1/4/5- عناصر نظم المتابعة والتقييم تعد أحد المدعمات الإيجابية القوية للتطبيق الفعال لعناصر الحوكمة التالية:

(1) وضع أسس وضوابط تحديد الحقوق والالتزامات.

(2) وضع أسس لمعالجة ثغرات وكالة الإدارة.

(3) تأكيد الدور الإشرافي والرقابي للإدارة.

(4) وضع أسس وضوابط تعظيم مكاسب جميع الأطراف.

(5) وضع الإطار القانوني لضبط القرارات.

(6) وضع ترشيد الأسس والأدوات الإدارية.

(7) وضع أسس وضوابط حماية حقوق الأطراف ذات العلاقة.

(8) وضع إطار لاتخاذ القرارات لحفظ الحقوق.

(9) وضع أسس وقواعد المساءلة والمحاسبة.

(10) وضع أسس وقواعد توزيع الحقوق.

(11) وضع ضوابط منع فساد الإدارة.

(12) وضع ضوابط منع سوء التصرفات الإدارية.

(13) وضع أسس ومقومات بقاء المنظمة ونموها.

2/4/5- عناصر نظم المتابعة والتقييم تعد أحد نقاط الضعف وتمثل قيوداً أو تهديدات تواجه التطبيق الفعال لعديد من عناصر الحوكمة منها ما يلى:

(1) بناء وتنمية الشفافية والعلانية.

(2) وضع أسس وقواعد للمقارنة والتقييم بين المنظمات.

(3) توفير مقومات جودة الخدمة وإرضاء العملاء.

(4) وضع إطار تحديد الأهداف وتحقيقها.

(5) بناء الثقة فى المنظمة.

(6) وضع أسس وضوابط لتقييم الأداء.

(7) توفير مقومات توكيد الجودة.

(8) وضع أسس تدعيم علانية التقارير.

(9) وضع أسس تطبيق مدخل النظم والجودة الشاملة.

(10) توفير أسس وضوابط تنمية القدرة الذاتية.

(11) توفير شروط منح الإعانات والمساعدات.

(12) توفير متطلبات تطبيق الخصخصة.

(13) توفير متطلبات خدمة أهداف ومصالح الهيئات الدولية.

5/5-العلاقات بين نظم المكافآت والحوافز فى المنظمات مجال الدراسة وعناصر الحوكمة.

1/5/5- نظم المكافآت والحوافز الحالية فى المنظمات تعد أحد المدعمات الإيجابية القوية لعدد من عناصر الحوكمة منها:

(1) وضع ضوابط ترشيد الأسس والأدوات الإدارية.

(2) إعداد الإطار القانونى لضبط القرارات.

(3) إعداد إطار اتخاذ القرارات لحماية حقوق الأطراف.

(4) وضع ضوابط منع سوء تصرفات الإدارة.

(5) تنظيم علاقة الإمداد اللوجسيتى.

(6) وضع ضوابط منع فساد الإدارة.

(7) وضع أسس وضوابط حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة.

(8) توفير مقومات تنمية الوعى الاجتماعى.

(9) وضع أسس وضوابط ترشيد الإنفاق.

(10) توفير متطلبات تطبيق الخصخصة.

(11)توفير متطلبات خدمة مصالح وأهداف الهيئات الدولية.

(12)إعداد أسس ضوابط كفاءة الإدارة.

(13)إعداد أسس وقواعد توزيع الحقوق.

(14)معالجة ثغرات وكالة الإدارة.

2/5/5- نظم المكافآت والحوافز الحالية فى المنظمات تعد أحد نقاط الضعف وتمثل قيوداً أو تهديداً أمام التطبيق الفعال لبعض عناصر الحوكمة منها:

(1) توفير مقومات توكيد الجودة.

(2) تدعيم علانية التقارير.

(3) تدعيم دور وصلاحيات المستوى الأدنى.

(4) الاستجابة لمتطلبات اتساع نطاق العولمة.

(5) توفير مقومات تنمية القدرات الذاتية.

(6) وضع أسس وضوابط تقييم الأداء.

(7) تطبيق مدخل النظم والجودة الشاملة.

6/5- العلاقات بين عناصر آلية وأسلوب اتخاذ القرارات وعناصر الحوكمة

1/6/5-توجد عناصر تعد من المدعمات الإيجابية القوية لعدد من عناصر الحوكمة منها ما يلى:

(1) ترشيد الأسس والأدوات الإدارية.

(2) تأكيد الدور الإشرافى والرقابى للإدارة.

(3) توفير حقوق حماية المستثمرين.

(4) تنمية الوعى الاجتماعى عن المنظمة.

(5) وضع الإطار التشريعى والقواعد القانونية.

(6) وضع أسس وضوابط كفاءة إدارة المنظمة.

(7) تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

2/6/5- آلية وأسلوب اتخاذ القرارات الحالية تعد أحد نقاط الضعف وتمثل قيداً أو تهديداً أمام التطبيق الفعال لعديد من عناصر الحوكمة منها ما يلى:

(1) توفير مقومات تنمية القدرات الذاتية للمنظمات.

(2) بناء وتنمية الشفافية والعلانية.

(3) وضع الإطار القانونى لضبط القرارات.

(4) توفير مقومات الاستجابة لاتساع نطاق العولمة.

(5) توفير مقومات توكيد الجودة.

(6) توفير مقومات جودة القرارات.

(7) وضع إطار لتحديد الأهداف وتحقيقها.

(8) معالجة ثغرات وكالة الإدارة.

(9) توفير مقومات جودة الخدمة وإرضاء العملاء.

(10) أسس واشتراطات منح الإعانات والمساعدات.

(11) إعداد أسس وقواعد المقارنة والتقييم للمنظمات.

(12) بناء الثقة فى المنظمة.

(13) توفير متطلبات خدمة أهداف ومصالح الهيئات الدولية.

(14) وضع أسس وقواعد توزيع الحقوق.

(15) وضع أسس وضوابط تقييم الأداء.

(16) ضوابط وأسس تدعيم دور الجمعية العمومية.

7/5- العلاقات بين عناصر العلاقات مع العملاء في مؤسسات التعليم العالي وعناصر الحوكمة.

1/7/5- العلاقات مع العملاء القائمة تعد أحد المدعمات الإيجابية القوية لعدد محدود من عناصر الحوكمة تتمثل فيما يلى:

(1) توفير الإطار التشريعى والقواعد القانونية للعمل.

(2) توفير مقومات حماية حقوق المستمرين.

(3) تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف الخارجية والإدارة.

(4) وضع أسس وضوابط كفاءة إدارة المنظمة.

(5) تنمية الوعى الاجتماعى عن المنظمة.

(6) تأكيد الدور الإشرافى والرقابي للإدارة.

2/7/5- العلاقات مع العملاء تعد أحد نقاط الضعف وتمثل قيداً أو تهديداً أمام التطبيق الفعال لغالبية عناصر الحوكمة ومنها:

(1) توفير مقومات الشفافية والعلانية.

(2) إعداد أسس وقواعد للمقارنة والتقييم للمنظمات.

(3) توفير مقومات تنمية القدرة الذاتية للمنظمات.

(4) توفير متطلبات واشتراطات منح الإعانات والمساعدات.

(5) توفير متطلبات جودة الخدمة وإرضاء العميل.

(6) توفير مقومات بناء الثقة فى المنظمة.

(7) توفير مقومات جودة القرارات.

(8) توفير الإطار القانونى لضبط القرارات.

(9) توفير الإطار التشريعى والقواعد القانونية.

(10) توفير متطلبات تدعيم علانية التقارير.

(11) توفير متطلبات تطبيق سياسة الخصخصة.

(12) توفير متطلبات تدعيم ودور صلاحيات المستوى الأدنى.

(13) توفير أسس وقواعد توزيع الحقوق على الأطراف ذات العلاقة.

(14) إعداد إطار لتحديد الأهداف وتحقيقها.

(15) وضع أسس وضوابط تدعيم دور الجمعية العمومية.

(16) وضع أسس وضوابط تقييم الأداء.

(17) معالجة ثغرات وكالة الإدارة.

(18) توفير متطلبات تطبيق مدخل النظم والجودة الشاملة.

(19) توفير متطلبات الاستجابة لاتساع نطاق الحوكمة.

(20) توفير مقومات توكيد الجودة.

(21) توفير متطلبات وأسس وقواعد المساءلة والمحاسبة.

(22) توفير أسس وضوابط حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة.

(23) توفير متطلبات منع سوء التصرفات من الإدارة.

الفصل الثانى

التفكير الابتكارى الإبداعي
ودوره في تطوير جودة الخدمة العامة



التفكير الابتكارى الإبداعي ودوره في تطوير جودة الخدمة العامة

مقدمـــــــة

1. مجالات تأثير مهارات التفكير الإبتكارى في تطوير جودة الخدمات العامة.
2. أهمية التفكير الابتكارى الإبداعي في تطوير جودة الخدمة العامة.
3. أهداف تناول التفكير الابتكارى في مجالات جودة الخدمة العامة.
4. تساؤلات محورية.
5. افتراضات تتطلب دراسة وتحليل.
6. الإطار العام لتناول العلاقة بين التفكير الابتكاري وجودة الخدمة العامة.
7. أبعاد تناول التفكير الابتكارى في مجالات جودة الخدمة العامة.
8. جودة الخدمة.
9. مفهوم العمل الابتكارى والابداعى ومقوماته.
10. بيئة العمل وجودة الخدمات العامة وعملية الإصلاح الإدارى
11. مفاهيم وتصورات خاطئة يجب تصحيحها لدى العاملين فى المنظمات الحكومية.
12. مناخ العمل التنظيمي فى المنظمات الحكومية.
13. مجالات جهود الإصلاح الإداري.
14. الجانب التخطيطى لجهود الإصلاح الإدارى.
15. رؤية إستراتيجية لتنمية مهارات الإبتكار والإبداع كمدخل لتطوير جودة خدمات المنظمات الحكومية.

الفصل الثانى

التفكير الابتكارى الإبداعي ودوره في تطوير جودة الخدمة العامة

مقدمـــة

تعرضت المنظمات الحكومية فى الوقت المعاصر لعديد من التغيرات غير المخططة والمخططة على السواء، التى شكلت فى مجملها حزمة متداخلة من التحديات والضغوط العديدة والعنيفة وضعت هذه المنظمات الحكومية فى نقطة تاريخية غير طبيعية، تتطلب رؤية إستراتيجية متكاملة غير تقليدية لمراجعة الفلسفة والمبادئ والفرضيات الأساسية التى أنشئت على أساسها ونمت عليها المنظمات الحكومية، مما يتطلب وضع تصور ومنهج غير تقليدى لإعادة هيكلة وتطوير أداء وجودة الخدمات العامة التى تقدمها تلك المنظمات الحكومية.

وقد أصبح من المألوف أن تنتهى أحاديث ومناقشات الأفراد والجماعات، سواء على المستوى الرسمى أو غير الرسمي، إلى القول بأن السبب الحقيقى لكل هذه المشاكل والأزمات والكوارث التى تواجهها الدول النامية هو سوء الإدارة وتدهور مستوى أداء وجودة الخدمة فى المنظمات الحكومية... وعادة يستطرد الحديث للإنتهاء بإلصاق الاتهام كاملا بالعاملين فى تلك المنظمات لانعدام أو إنخفاض كفاءتهم بصفة عامة، وانعدام الدافع لديهم للابتكار والإبداع بصفة خاصة.

ويؤكد الواقع العملي أن الاهتمام بالموارد البشرية ورعاية المبدعين والمبتكرين، يعد أهم أوجه الاستثمار الحقيقي الذى يحقق مردود إقتصادى واضح من خلال التوصل إلى أساليب إبتكارية غير تقليدية للانتفاع بالفرص المتاحة والممكنة والتعامل الأفضل مع القيود والتهديدات والمشكلات).

1- مجالات تأثير مهارات التفكير الإبتكارى في تطوير جودة الخدمات العامة.

تشير الكتابات والبحوث العلمية ويدعمها الممارسات العملية أن مهارات التفكير الإبتكارى والقدرة على الإبداع يمكن خلقها وتنميتها والاستفادة منها فى تطوير جودة الخدمات العامة من خلال محاور خمسة هى:

(1) إزالة معوقات التفكير الإبتكارى الابداعى فى المنظمات الحكومية سواء كانت معوقات مادية أو نظامية أو فردية.

(2) خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد فى المنظمات الحكومية تجاه أهمية وضرورة مهارات التفكير الابتكارى والقدرة على الإبداع وإمكانية تنميتها وتطويرها والاستفادة منها فى تطوير جودة الخدمات العامة.

(3) جعل عملية خلق مهارات التفكير الابتكارى والقدرة على الإبداع مسئولية أساسية من مسئوليات القيادات فى المنظمات الحكومية، مما يتطلب التعامل مع هذه العملية باعتبارها قضية قومية من الخطأ النظر إليها على أنها مسئولية فردية.

(4) ضرورة وضوح وتوثيق دور المؤسسات العامة والمنظمات الحكومية فى توفير الإطار المعرفى لدى الأفراد، من خلال كيان نظامي متكامل يزود الأفراد بالمفاهيم والأسس والأدوات الخاصة بمهارات التفكير الابتكارى والقدرة على الإبداع ومتطلبات اكتسابها وتنميتها.

(5) أهمية الجانب التدريبي الذى يجب أن تقوم به المراكز والمؤسسات المهنية المتخصصة، بجانب المنظمات الجكومية ذاتها، لتنمية مهارات التفكير الابتكارى والقدرة على الإبداع، بالإضافة إلى ما تقوم به المؤسسات والمنظمات العامة من تهيئة بيئة عمل تحفز الأفراد لتنمية مهاراتهم الابتكارية وقدراتهم الإبداعية.

2- أهمية التفكير الابتكارى الإبداعي في تطوير جودة الخدمة العامة.

تؤكد كافة الأطراف (الفرد – المنظمة – الدولة) حرصها على تنمية مهارات الابتكار والقدرة على الإبداع واهتمامها بالمبدعين والمبتكرين، وتعلن جميع هذه الأطراف دائماً قناعتها بأهمية تلك المهارات والقدرات الابتكارية والإبداعية كأحد متطلبات النجاح والنمو وتحقيق الميزة التنافسية، إلا انه بالنظر إلى واقع غالبية الأفراد والكثير من المؤسسات بصفة عامة والمنظمات الحكومية بصفة خاصة يتأكد وجود فجوة واضحة عميقة بين التمنيات والتوقعات من جهة، وما يبذل من جهد مخطط منظم هادف من جهة، وما يتحقق من إنجازات فعلية فى هذا الشأن من جهة ثالثة.

ومع وضوح ظاهرة ندرة الموارد والإمكانيات وتزايد درجة التعقيد والتغير والتنافس فى بيئة المنظمات، تصبح عملية الابتكار والإبداع أكثر أهمية وتتطلب مزيداً من الجهد المنظم لتشجيع المبدعين والمبتكرين من جهة، وترسيخ قاعدة أن مهارات التفكير الابتكارى والقدرة على الإبداع أحد أهم متطلبات شغل الوظائف والترقية إلى الوظائف القيادية من جهة أخرى.

ومن المتعارف عليه أن الخدمات العامة لها دور هام جوهري فى كل المجتمعات وفى كل مراحل تطويرها، وبصرف النظر عن النظام السياسي أو الاقتصادي لتلك المجتمعات، ومع تزايد تطور المجتمع ونموه، تزداد أهمية الخدمات العامة ويتعاظم تأثيرها على الناتج والدخل القومي ومستوى المعيشة لأفراد المجتمع.

وبناء عليه، تظهر أهمية تناول طبيعة العلاقة بين معوقات التفكير الابتكارى الإبداعى وقدرة المنظمات الحكومية فى تطوير جودة ما تقدمه من خدمات كأحد أهم أهداف جهود الإصلاح الإدارى فى هذه المنظمات.

3- أهداف تناول التفكير الابتكارى في مجالات جودة الخدمة العامة.

هناك عديد من الأسباب التى تبرر تناول التفكير الابتكارى في مجالات جودة الخدمة العامة، ومن أهم هذه الأسباب ما يلى:

1/3-وضوح حاجة المنظمات والمؤسسات واقتناع القادة والمدراء بضرورة وجود أساس منهجي يكون مرشدا فى تهيئة بيئة عمل لتنمية مهارات الابتكار والإبداع وتحفيز المبدعين والمبتكرين. بما ينعكس إيجابيا على جودة الخدمة.

2/3- وجهت معظم الكتابات فى هذا المجال إلى التركيز على الترجمة لعدد من الكتابات الأجنبية فى هذا الشأن، دون مراعاة التباين الواضح فى خصائص العناصر البيئية التى كتبت من أجلها تلك المراجع، مما يؤكد الحاجة القوية إلى ربط الكتابة فى مجال الابتكار والإبداع بخصائص ومتطلبات بيئتنا المحلية والقومية.

3/3- وجهت غالبية الكتابات فى هذا المجال إلى التوسع فى الجوانب المعرفية النظرية على حساب تحديد الأدوات الفنية وتحليل الممارسات العملية الناجحة فى هذا المجال وضعف تأصيل سبل الاستفادة منها على مستوى الفرد او المؤسسات أو الدولة.

4/3- مع تزايد مستوى تعقد بيئة المجتمع المعاصر وتضاعف احتياجاته ومشكلاته وأزماته، ارتفعت الحاجة لمستوى مرتفع من روح الابتكار والرغبة العميقة فى الإبداع، وتعاظم الدور الاستثمار الاقتصادى للأفكار الجيدة وللمبتكرين والمبدعين، مما يتطلب مزيد من البحوث والدراسات وتحليل الممارسات الناجحة فى هذا المجال والاستفادة منها فى تجنب حدوث المشكلات والأزمات والتعامل الناجح معها عند حدوثها.

5/3- وضوح حاجة المكتبات العربية إلى توجيه مزيد من الجهود للبحث وللكتابة فى هذا المجال ليستفيد منها الباحثون والممارسون وكذلك المسئولون فى تنمية مهارات التفكير الابتكارى والقدرة على الإبداع واكتشاف المبتكرين والمدعين وتحفيزهم والانتفاع بهم.

وانطلاقا من ذلك فإن تناول التفكير الابتكارى في مجالات جودة الخدمة العامة يهدف إلى ما يلى:

(1) التعرف على موقف مهارات الإبتكار والإبداع لدى العاملين فى المنظمات الحكومية، ومستوى إدراكهم لها ومدى ملاءمتها وكفايتها لتقديم الخدمات العامة بالجودة المتوقعة من المستفيدين منها.

(2) تحليل الجهود التى تبذلها المنظمات الحكومية لتنمية المهارات الإبتكارية والقدرات الإبداعية لدى موظفيها، ومن ثم التعرف على نوع ومستوى تأثير هذه الجهود على عملية الإصلاح الإدارى وتحسين جودة الخدمة التى تقدمها المنظمات الحكومية.

(3) توصيف إدراكات العاملين فى المنظمات الحكومية للجهود التى تبذل لتنمية مهارات الإبتكار الإبداع من جانب، والجهود التى تبذل فى عملية الإصلاح من جانب آخر، ومدى الربط بينهما لتحسين جودة الخدمات العامة.

4- تساؤلات محورية.

1/4- هل يوجد إدراك واقتناع لدى الموارد البشرية (قيادات ومديرين وتنفيذيين) بأهمية وضرورة مهارات الإبتكار والقدرة على الإبداع لتحسين جودة الخدمات العامة ولدعم جهود الإصلاح الإدارى فى المنظمات الحكومية؟

2/4- هل يوجد إهتمام واضح متكامل بعملية خلق وتنمية مهارات الإبتكار والقدرة على الإبداع فى المنظمات الحكومية، وهل يترجم هذا الاهتمام إلى جهد منظم هادف لتحسين جودة الخدمات العامة التى تقدمها المنظمات الحكومية؟

3/4- هل توجد رؤية إستراتيجية متكاملة لدى المنظمات الحكومية، تحقق الربط بين أهداف تحسين جودة الخدمات العامة من جانب وتحقيق عملية الإصلاح الإدارى من جانب آخر، وتنمية مهارات الإبتكار والقدرة على الإبداع من جانب ثالث؟

5- افتراضات تتطلب دراسة وتحليل.

1/5- لا توجد أهداف واضحة وجهود منظمة تؤكد رؤية إستراتيجية لعملية الإصلاح الإدارى فى المنظمات الحكومية.

2/5- لا يوجد مفهوم واضح محدد لجودة الخدمة لدى موظفي المنظمات الحكومية مما ينعكس سلباً على جهود الإصلاح الإداري.

3/5- أدى غياب الرؤية الاستراتيجية إلى وجود فجوة حقيقية بين الاتجاهات الرسمية للإصلاح الإدارى من جانب، وإدراك أفراد المنظمات الحكومية لجهود ونتائج جهود الإصلاح الإدارى من جانب آخر.

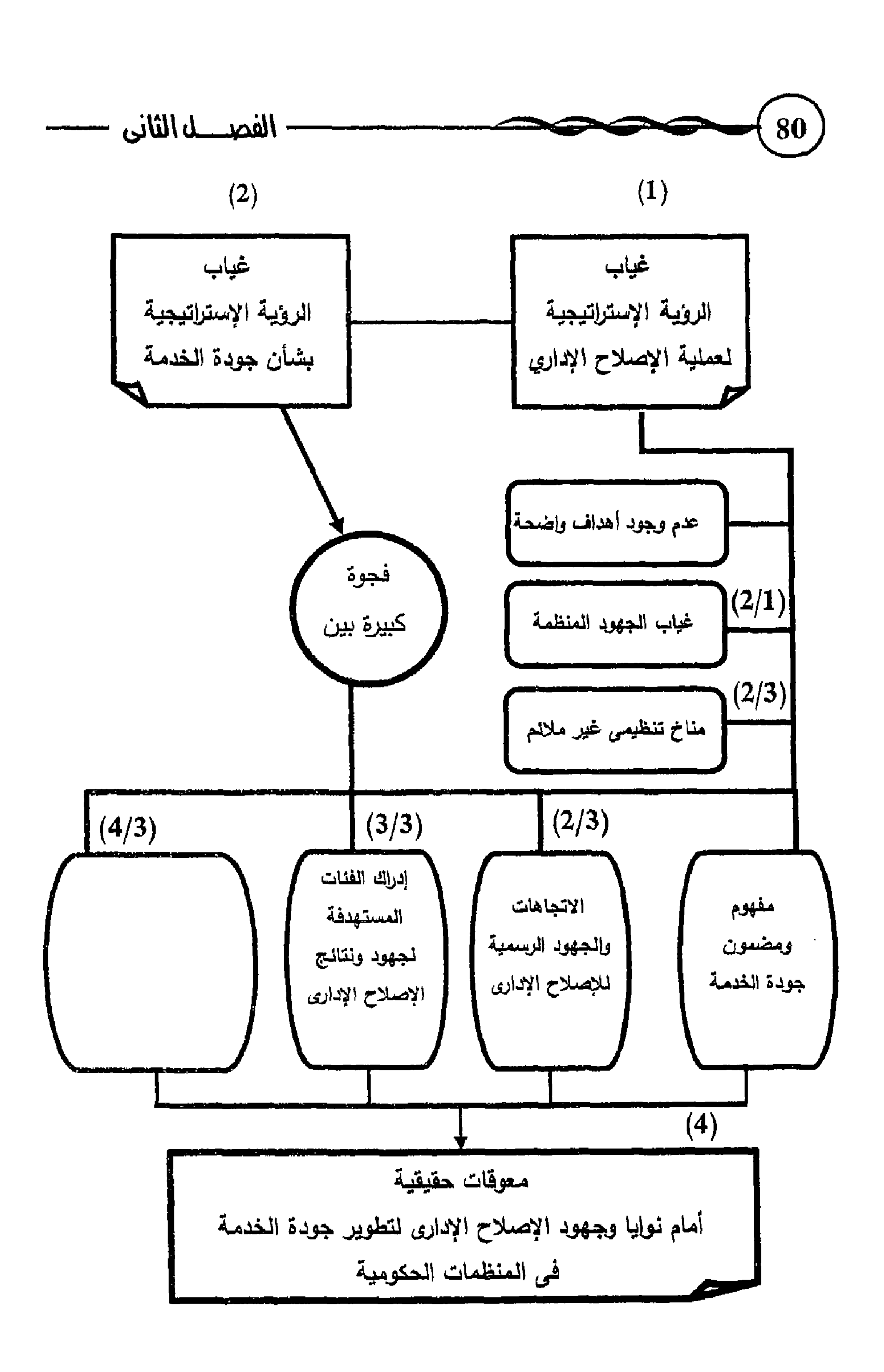
4/5-أدى غياب الرؤية الإستراتيجية إلى عدم وضوح نتائج جهود الإصلاح الإدارى وفق إدارك الفئات المستفيدة من خدمات المنظمات الحكومية، رغم الإنفاق المتزايد على تنمية معارف ومهارات العاملين فى المنظمات الحكومية.

5/5- يعد غياب أو ضعف مهارات التفكير الإبتكارى والقدرة على الإبداع وعدم وجود رؤية إستراتيجية لخلق وتنمية هذه المهارات والقدرات، أحد أهم المعوقات أمام نوايا وجهود الإصلاح الإدارى لتطوير جودة الخدمة فى المنظمات الحكومية.

6/5- لا يوجد مفهوم واضح محدد لجودة الخدمة لدى موظفى المنظمات الحكومية مما ينعكس سلباً على جهود الإصلاح الإدارى.

6- الإطار العام لتناول العلاقة بين التفكير الابتكاري و جودة الخدمة العامة.

يظهر الشكل التالي الإطار العام لتناول العلاقة بين التفكير الابتكاري وجودة الخدمة العامة.


(2)
(1)
غياب
الرؤية الإستراتيجية
بشأن جودة الخدمة
غياب
الرؤية الإستراتيجية
لعملية الإصلاح الإداري
عدم وجود أهداف واضحة
(2/1)
غياب الجهود المنظمة
(2/3)
مناخ تنظيمى غير ملائم
فجوة
كبيرة بين
(4/3)
(3/3)
(2/3)
إدراك الفئات
المستهدفة
لجهود ونتائج
الإصلاح الإدارى
الاتجاهات
والجهود الرسمية
للإصلاح الإدارى
مفهوم
ومضمون
جودة الخدمة
(4)
معوقات حقيقية
أمام نوايا وجهود الإصلاح الإدارى لتطوير جودة الخدمة
فى المنظمات الحكومية

7-أبعاد تناول التفكير الابتكاري في مجالات جودة الخدمة العامة.

يتطلب تناول التفكير الابتكاري في مجالات جودة الخدمة العامة التعرض للعناصر التالية:

1/7- العنصر الأول: مهارات التفكير الإبتكاري والقدرة على الإبداع: ويتناول ما يلي:

(1) عملية الابتكار والإبداع وخصائصها.

(2) الشخصية المبتكرة والمبدعة وصفاتها

(3) مهارات الابتكار وقدرات الإبداع وكيفية اكتسابها وتنميتها.

(4) متطلبات الإبداع الفردي والجماعي، وكيف نحققها معا.

2/7- العنصر الثاني: جودة الخدمة العامة: ويتناول ما يلي:

(1) مفهوم ومضمون الجودة بالتطبيق على الخدمة العامة.

(2) مقومات تحقيق جودة الخدمة العامة.

(3) معايير الحكم على جودة الخدمة العامة.

3/7- العنصر الثالث: مناخ العمل وجهود الإصلاح الإداري في المنظمات الحكومية ودورها في تنمية مهارات الإبتكار والإبداع. ويتناول ما يلي:

(1) المناخ المحفز للابتكار والإبداع وكيف نحققه؟

(2) دور التفكير الإبتكاري الإبداعي في تحقيق التميز التنافسي للمنظمات الحكومية.

(3) الجوانب التنظيمية والإدارية في المنظمات الحكومية وتأثيرها على عملية الابتكار والإبداع.

ويوضح الشكل التالي الإطار العام لنموذج العلاقة بين هذه العناصر الثلاثة.

العلاقة بين هذه العناصر الثلاثة

مهارات التفكير الابتكارى والقدرة على الإبداع

- عملية الابتكار والإبداع.
- الشخصية المبتكرة المبدعة.
- مهارات الإبتكار الإبداع.
- متطلبات الإبداع والابتكار.

جودة الخدمة

- مفهوم الجودة.
- مضمون الجودة.
- مقومات الجودة.
- معايير الجودة.

مناخ العمل

- الجوانب التنظيمية.
- الجوانب الإدارية.
- التحفيز للابتكار والإبداع.
- الميزة التنافسية للمنظمة.

جهود الإصلاح الإدارى فى المنظمات الحكومية

8- جـــودة الخدمـــة.

8-1- مفهوم الجودة بالتطبيق على الخدمة العامة.

تعد جودة الخدمة المحور الأساسي لتكوين صورة ذهنية متميزة، ولتحقيق الفعالية التسويقية والميزة التنافسية للمنظمة والتى من خلالها يمكن للمنظمة أن تحتفظ بعملائها الفعليين وتحسين إيراداتها من خلال هؤلاء العملاء، وتمكنها أيضا من اكتساب عملاء جدد لما تتمتع به من صورة ذهنية متميزة لدى عملائها. وتواجه المنظمات الحكومية فى الفترة الأخيرة مجموعة من التحديات الحرجة المؤثرة، ويقع على قمة هذه التحديات الصورة الذهنية السلبية لدى المواطن – العميل الرئيسي للمنظمة الحكومة – بشأن مستوى جودة الخدمات التى تقدمها هذه المنظمات حيث تكونت تلك الصورة الذهنية من خلال تراكمات تاريخية مستمرة ومتصلة لأداء المنظمات الحكومية وسلوكيات موظفيها.

ورغم تعدد تعاريف الجودة، إلا أن غالبية هذه التعاريف تدور حول عدد مشترك من المحاور أهمها ما يلى:

(1) ضرورة وضع مجموعة من القيم والأخلاقيات المرتبطة بالعمل، والتى يجب أن يدركها أعضاء المنظمة أو المهنة ويؤمنون بها فى أدائهم وعلاقاتهم.

(2) أهمية تدعيم الإحساس لدى أعضاء المنظمة أو المهنة، بحتمية التخطيط وأهمية الوقت، ووضع الأدوات اللازمة للتخطيط وتقويمه، وزيادة الانتفاع بالوقت على إعتباره أحد أهم الإمكانيات التى يجب استثمارها، حيث يمكن من خلال تحقيق الجودة فى أعمال التخطيط واستثمار الوقت تعظيم مصالح ومنافع الأطراف ذوى العلاقة.

(3) ضرورة تأكيد مبدأ خلق أن الفرص ومجالات الانتفاع الممكنة منها، هى أوسع بكثير من الإمكانيات والموارد الحالية أو المتاحة، حيث يمكن من

خلال تحقيق الجودة زيادة فرص الإنتفاع والاستفادة أمام أعضاء المنظمة والأطراف ذوى العلاقة بها.

(4) أهمية تعميق الإيمان بأن إتقان العمل وجودة الخدمة هى الأداة الحقيقية لبناء الشخصية وتحقيق وإكتساب ثقة وإحترام الآخرين، حيث يمكن من خلال إتقان وجودة العمل توطيد العلاقات وتدعيم الثقة بين الأطراف ذوى العلاقة بما يساهم فى تعظيم المصالح ومجالات الانتفاع بينهم.

(5) أهمية تأكيد جدوى الأداء الجماعى وضرورة العمل كفريق، وضرورة الاقتناع العميق باستحالة تجزئة وإنفصال المصالح، وتعذر إمكانية تحقيق المنافع بصورة فردية متنازعة. حيث يمكن من خلال جودة العلاقات وتوفير متطلبات التعاون والتنسيق بين الأطراف ذوى العلاقة زيادة مجالات وفرص تعظيم المنافع فيما بينهم.

(6) ضرورة وجود مجموعة من السياسات والآليات التى تنظم العلاقة بين الأطراف ذوى العلاقة تحقق التوفيق السلس المستمر للمعلومات بينها بما يضمن استمرار التشاور والتفاهم بينهم لتحقيق مصالحها المشتركة، حيث يمكن من خلال جودة هذا التعاون تحديث وتدعيم معرفة الأطراف ذوى العلاقة بالفرص الحالية أو الممكنة والقيود والتهديدات القائمة أو المحتملة والتعاون من أجل التعامل الفعال معها.

(7) أهمية الاتفاق بين الأطراف ذوى العلاقة على الاشتراطات المهنية والوظيفية التى يجب توافرها لتحقيق المواصفات أو الجودة فى ممارسة الأعمال المشتركة فيما بينها، حيث يمكن من خلال تحديد الأعمال والوظائف الواجب القيام بها وتحديد الصفات والمهارات والقدرات الواجب توفرها فى شاغلي الوظائف والقائمين بهذه الأعمال تعظيم مجالات وفرص المنافع المشتركة للأطراف ذوى العلاقة.

8-2- محددات جودة الخدمة.

تتفق الكتابات علي أن جودة الخدمة تتحد وفق المحددات الخمسة التالية

(1) قدرة المنظمة على الوفاء بوعودها للمستفيدين فيما يتعلق بتقديم مستوى متميز من الجودة بصورة صحيحة دقيقة مما يخلق ثقة المستفيدين فى المنظمة، وتعميق هذه الثقة مع تراكم وفاء المنظمة بوعودها واعتماد المستفيدين عليها.

(2) قوة الاستعداد وسرعة الاستجابة من أفراد الجهاز الحكومي لخدمة المستفيدين وتلبية احتياجاتهم وقضاء مصالحهم.

(3) توفر القدر الكاف من المعرفة والوعى لدى أفراد الجهاز الحكومي باحتياجات المستفيدين من الخدمة، ووضوح الرغبة والقدرة على الالتزام بآداب التعامل، وخلق الثقة والطمأنينة لدى المستفيدين فى الجهاز الحكومي والعاملين فيه.

(4) توفر الإرادة والقدرة لدى أعضاء المنظمة العامة للإحساس بمشاعر واحتياجات المستفيدين من الخدمة، وبرغباتهم، بما يمكنهم من تفحص شخصيتهم ومن ثم التعاطف معهم ورعايتهم والعناية بهم.

(5) جودة الجوانب المادية الملموسة المرتبطة بالخدمة سواء ما يتعلق بالأدوات أو الأجهزة أو الأفراد أو السياسات أو الأنظمة.

وتؤكد غالبية الكتابات الحديثة المهتمة بجودة الخدمة العامة الارتباط الوثيق بين جهود تحسين جودة الخدمات التى تقدمها المنظمات العامة من جانب، ومقومات تشجيع الجهود الإبتكارية والقدرة علي الإبداع والإبتكار لدى أعضاء المنظمة من جانب آخر.

وتشير تلك الكتابات إلى أن خلق المناخ التنظيمي الذى يشجع على التفكير الابتكارى والقدرة على الإبداع لتحسين جودة الخدمة بصفة مستمرة، يتطلب ما يلى:

(1) تأكيد اهتمام الإدارة العليا فى المنظمة بجودة الخدمة.

(2) تقييم تكلفة جودة الخدمة على ضوء المنافع التى تحققها الخدمة الجيدة لعملاء المنظمة.

(3) دراية جميع أعضاء المنظمة بمواصفات جودة الخدمة ومتطلبات التحسين المستمر بها.

(4) التدريب المستمر الهادف لخلق الرغبة لدى أعضاء المنظمة للتفكير الإبتكارى للإبداع لتطوير جودة الخدمة.

(5) إزالة كافة المعوقات التى تقلل فعالية الإتصال الإدارى، بما يساهم فى الكشف المبكر لاحتمالات الخطأ أو العيوب فى جودة الخدمة ومعالجتها.

(6) تأكيد الربط الواضح بين كافة أساليب التحفيز وتحقيق جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين منها.

(7) وضع آلية نظامية لإحداث التغيير والتطوير المستمر فى التنظيم الإدارى للمنظمة لخلق مناخ تنظيمى يشجع على الإبتكار والإبداع.

(8) وجود آلية نظامية يمكن للمنظمة من خلالها استشعار إدراكات واتجاهات عملائها تجاه جودة ما تقدمه من خدمات.

(9) التعامل الفعال مع أسباب ضغوط العمل والصراعات التنظيمية، ومعالجة أسباب القلق وعدم الأمان الوظيفى لدى أعضاء المنظمة.

(10) وضوح وإستمرارية الاهتمام بالجوانب المعنوية والعلاقات الإنسانية بين أعضاء المنظمة، عملائها المستفيدين من خدماتها.

9-مفهوم العمل الابتكارى والابداعى ومقوماته.

9-1- مفهوم التفكير الابتكارى والمهارة الإبداعية.

أن تعريف التفكير الإبتكارى والمهارة الإبداعية شأنه شأن تعريف عديد من المفاهيم الإدارية والسلوكية والنفسية والتربوية، يختلف باختلاف الهدف والمجال الذى يستخدم فيه التعريف. ويمكن الإشارة إلى المداخل التى استخدمت فى تعريف التفكير الابتكارى والمهارة الإبداعية فيما يلى:

(1) التعريف من مدخل النواتج أو المنفعة النهائية للتفكير الابتكارى والمهارة الإبداعية.

(2) التعريف من مدخل العمليات الذهنية أو العقلية التى من خلالها يتم التفكير الإبتكارى وتتولد المهارة الإبداعية.

(3) التعريف من مدخل الحالة النفسية لدى المبتكر أو المبدع وتطورها مع مراحل التفكير الابتكارى وعملية الإبداع.

(4) التعريف من مدخل الصفات الشخصية والخبرات العملية لدى المبتكر أو المبدع.

(5) التعريف من مدخل المنهجية العملية أو البحثية التى يلتزم بها المبتكر أو المبدع.

وعلى ضوء هذه المداخل، يمكن تعريف العمل الابتكارى أو الإبداعى على أنه عملية متكاملة لتوظيف القدرات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شئ جديد نافع للفرد والمنظمة والمجتمع.

وبناء عليه يشير الابتكار أو الإبداع إلى المنتج النهائى الذى يطلق عليه عملاً ابتكارياً أو إبداعاً والذى يتم التوصل إليه نتيجة عملية ابتكارية أو إبداعية يمارسها الأفراد باستخدام ما لديهم من قدرات ذهنية أو عقلية معينة.

هذا فيما يتعلق بالابتكار أو الإبداع كمنهج. بينما تشير عملية الابتكار أو الإبداع ذاتها، إلى هذه الآلية التى من خلالها يتم التفكير وتوظيف تلك القدرات والمهارات لدى الفرد بأسلوب أو نظام معين، ومن خلال مراحل معينة، لتنتهى بتقديم هذا المنتج الابتكارى والإبداعي. ويستلزم ذلك أن تقوم عملية التفكير الابتكارى والإبداعى على درجة عالية من القدرة على التخيل والتحليل وعمق الإحساس بالواقع والمواقف والمشكلات، بجانب القدرة على خلق أفكار وبدائل وإجابات غير تقليدية.

ويتضح من ذلك، أن تعريف الابتكار أو الإبداع يتضمن الربط بين كل من المنتج الابتكارى والإبداعى من جهة، وعملية التفكير الابتكارى والقدرة على الإبداع من جهة أخرى، حيث يكونان معاً مقومات هذه العملية. وتجدر الإشارة إلى أنه على ضوء التعاريف التى كتبت وخصائص التفكير الإبتكارى والعمل الإبداعي يتضح ما يلى:

(1) إتجاه غالبية الجهود إلى تعريف مفهوم الابتكار أو الإبداع من منظور جزئى ضيق والتركيز على جانب معين من جوانب التفكير الابتكارى أو العمل الإبداعى دون الجوانب الآخرى.

(2) عدم وضوح جوانب الإختلاف أو الترابط أو التشابه بين جوانب هذه العملية، سواء ما يتعلق بالتفكير الابتكارى والعمل الإبداعى من جانب، أو ما يتعلق بهما واصطلاحات أخرى مثل العبقرية والتميز والموهبة والمهارة والقدرة وغيرها من الاصطلاحات والمفاهيم ذات العلاقة.

(3) وضوح الخلط والتداخل بين متطلبات واشتراطات تنمية التفكير الابتكارى والعمل الإبداعى من جانب، وآلية عملية الابتكار والإبداع من جانب آخر، والصفات والسمات الواجب توافرها فى الفرد المبتكر أو المبدع من جانب ثالث، وخصائص الناتج النهائى من عملية الابتكار والإبداع من جانب رابع.

(4) الإعتماد بدرجة كبيرة على الترجمة الحرفية لعدد من التعاريف لمفاهيم الإبتكار والإبداع وصياغتها بصورة لا تعطى دلالة ذات قيمة عند قراءتها.

9-2- خصائص التفكير الإبتكارى الإبداعي.

يتصف التفكير الابتكارى الإبداعي بمجموعة من الخصائص التى تميزه عن التفكير التقليدي المألوف، التى يجب التعرف عليها ومراعاتها عند وضع خطط وبرامج خلق وتنمية التفكير الإبتكارى والقدرة على الإبداع. ومن أهم تلك الخصائص التى تميز التفكير الإبتكارى والإبداعي عن غيره ما يلى:

(1) مرونة التفكير الإبتكارى والإبداعي، وقدرته على أن يطوع نفسه فيتحرك فى كل الاتجاهات، ويتعامل بمرونة واضحة مع العوائق، سواء بالتخلص منها أو تقليل فعاليتها أو الالتفاف حولها.

(2) يتجه التفكير الابتكارى الإبداعى إلى البحث عن طرق ومداخل متجددة، مع قدرته على التحرر من ضغوط التقيد بالأساليب والطرق المستقرة المتعارف عليها.

(3) يستطيع التفكير الإبتكارى والقدرة على الإبداع أن يحول القيد أو المشكلة، التى يبدوا أنها تمنع تحقيق الهدف، إلى ميزة أو فرصة يتم استثمارها لتحقيق الهدف.

(4) إن مثل أسلوب التفكير التقليدى كانحدار المياه من على قمم الجبال والتضاريس لتستقر فى الأرض المنبسطة أو الوديان أو الأنهار، ومع تكرار هذه الحالة تتعمق مسارات المياه ويزداد احتمال حدوثها فى كل مرة، شانه فى ذلك شأن التفكير التقليدي، حيث من المحتمل تكرار هذا السلوك فى التفكير فى كل مرة أو معظم المرات(مسارات نازلة أو منحدرة). هذا بخلاف التفكير الابتكارى والقدرة على الإبداع حيث يكون من المحتمل أن يتم خلق

مسارات جديدة للمياه قبل أن تصل إلى الأرض المنبسطة، وقد يتم توجيه مساراتها إلى أماكن غير منبسطة، (المسارات الجانبية)، بل قد يتم إعادة رفعها من منسوب منخفض إلى منسوب أعلى (المسارات الصاعدة).

(5) يتجه التفكير الابتكارى الإبداعي إلى البحث عن أفكار وسبل وعلاقات جديدة غير مألوفة، ويتطلب عادة أن يتم النظر إلى الأشياء والموضوعات والمواقف والعلاقات برؤية جديدة، قد تكون أحياناً رؤية غريبة.

(6) التفكير الإبتكارى الإبداعى عملية مركبة، يتطلب فهمها والاستفادة منها دراسة الجوانب المتعلقة بالفرد من جانب، وبالمنظمات من جانب آخر، وبالمجتمع وما يتكون منه من مؤسسات وأجهزة وأنظمة من جانب ثالث، وخاصة تلك الجوانب ذات العلاقة باكتشاف مهارة الإبداع والقدرة على الابتكار وتنميتها وتعميقها.

(7) التفكير الإبتكارى الإبداعي، ظاهرة بشرية طبيعية تتوافر لدى جميع الأفراد، وفى كل الأعمال والمهن، وإن كانت بمستوى متفاوت، ويتطلب التعامل معها استخدام أساليب وأدوات متنوعة تتفق وتركيبة العنصر البشرى.

(8) التفكير الإبتكارى اللإبداعى، عملية تخضع للفهم المنهجى، شأنها شأن أى صفة أو مهارة أو قدرة يمكن لأى فرد أن يكتسبها وينميها مع مراعاة الفروق النسبية بين الأفراد فى هذا الشأن.

(9) التفكير الإبتكارى الإبداعي، ظاهرة إيجابية لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع، حيث تحافظ على استمرار الدافع القوى لدى الفرد للتحسين والتطوير والبحث عن كل جديد يعطى للحياة قيمة إضافية.

(10) التفكير الإبتكارى الإبداعى، ظاهرة صحية، ينتج عن اكتشافها وتنميها والاستفادة منها تحقيق حالة من التوازن النفسى لدى الفرد، وتقليل أحتمال تعرضه للضغوط النفسية الزائدة وما ينتج عنها من صراع وتوتر وقلق.

(11) التفكير الابتكارى الإبداعى، عملية جوهرية، حيث أن تحقيق فعالية الأداء فى تحقيق الأهداف لم تعد تتوقف كلية على ما لدى المنظمات أو المجتمعات من إمكانيات وموارد طبيعية، وإنما تتحدد بدرجة أساسية على ما لديها من موارد بشرية تمتلك مهارات ابتكارية وقدرات إبداعية، كوسيلة هامة لتعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات.

(12) التفكير الإبتكارى الإبداعى، عملية هادفة نافعة، يحرص أى فرد أن يتعرف عليها ويستفيد منها، إلا أن ذلك يتطلب معاونة خارجية له لاكتشافها وتنميتها وتوظيفها.

(13) التفكير الإبتكارى الإبداعى، عملية تتصف بالجدة، من حيث الموضوع أو الأداة المحتوى أو النتيجة أو حتى أسلوب المعالجة، حيث لا تقتصر عملية الإبتكار والإبداع على التوصل إلى شئ أو منتج نهائى جديد غير مألوف، وإنما قد يكون ذلك فى أسلوب أو محتوى المعالجة مما ينتج عنه منفعة حقيقية إضافية.

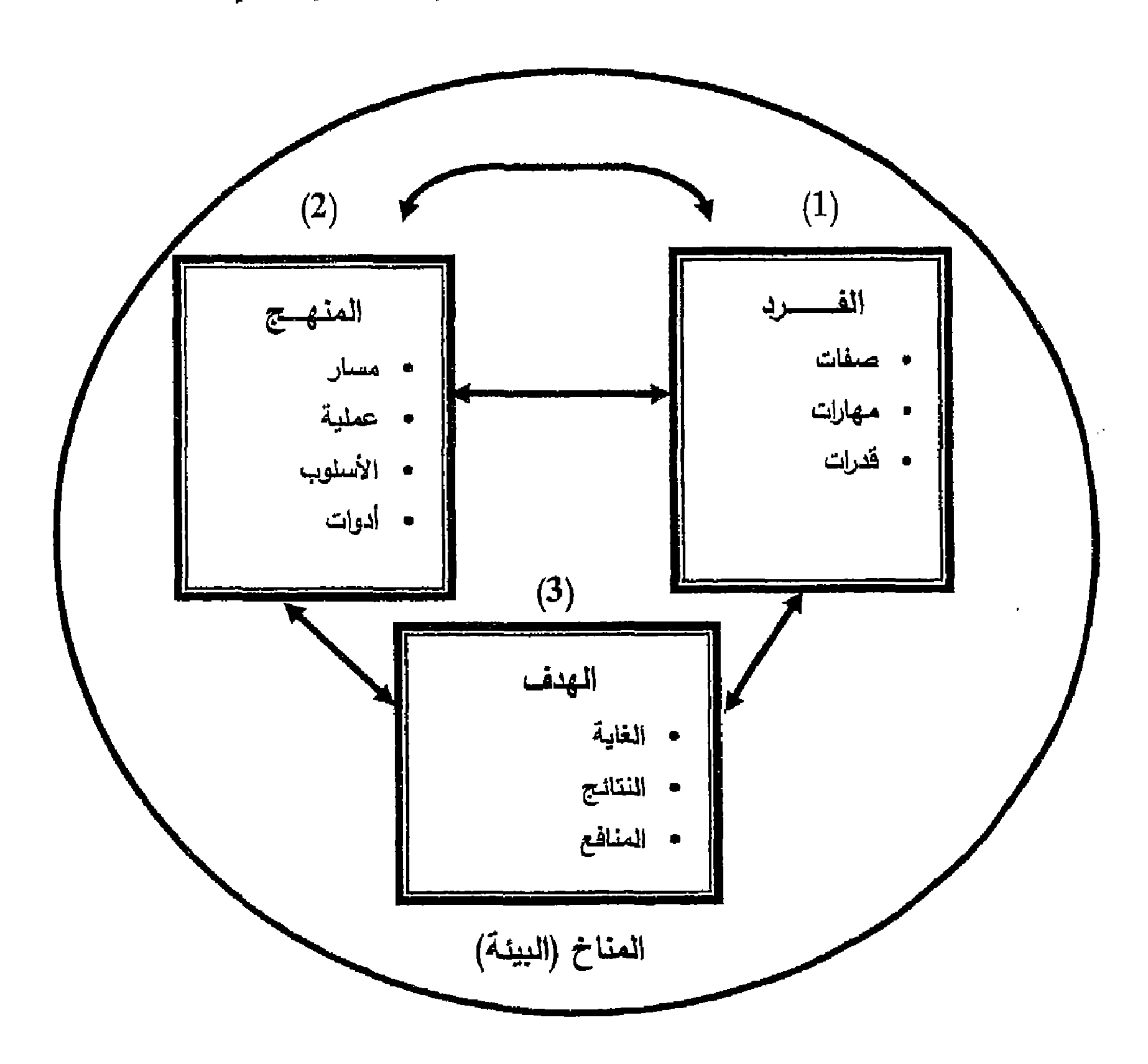
(14) التفكير الإبتكارى الإبداعي، يتطلب خلقها وتنميتها وتوظيفها أن تدور الجهود حول محور يتضمن أربعة عناصر رئيسية هى الفرد نفسه، وأسلوب التفكير، والبيئة أو التى تتم فيه، والهدف الذى يتمثل فى الناتج النهائي (فرد × منهج × مناخ × هدف).

(15) التفكير الإبتكارى الإبداعي،عملية تفاعلية، تتطلب مزيجا بين التفاعل والانسجام بين جوانب المعرفة والخبرة، والرغبة فى التخيل وتعميق القدرة على الخيال، والدراية بأدوات التقييم وتطبيقها (معرفة وخبرة × تخيل وخيال × تقييم وتقويم).

(16) التفكير الإبتكارى الإبداعي، عملية ديناميكية، يتم خلقها وتنميتها وتوظيفها على ضوء المجال والموقف أو البيئة ،ووفق إمكانيات الأفراد وقدراتهم ومدى إمكانية المقايضة بين جوانب المعرف والخيال والتقييم.

ويوضح الشكل التالي الأبعاد الرئيسية التى تحدد خصائص التفكير الإبتكارى الإبداعي.

الأبعاد المحددة لخصائص التفكير الإبتكارى الإبداعي



10-بيئة العمل وجودة الخدمات العامة وعملية الإصلاح الإدارى.

10-1- مقومات البيئة التنظيمية المحفزة للابتكار والإبداع.

استرشاداً بما ورد فى العديد من الكتابات وعلى ضوء الواقع العملى لدى بعض المنظمات، نعرض فيما يلى عدد من المقومات التى يمكن أن تساهم فى خلق بيئة عمل تشجع على الإبتكار والإبداع.

(1) تدعيم سلوك المواجهة مع القيود ونقاط الضعف، والتعامل معها بحرية، وتجربة البدائل الممكنة معها.

(2) تنمية إدراك الأفراد بوجود درجة عالية من الأمن والأمان فى بيئة العمل بصفة عامة، وعند تقديم أفكار أو تطبيق أساليب غير تقليدية لا تتفق مع ما هو مستقر فى بيئة العمل بصفة خاصة.

(3) تدعيم الحرية فى تطبيق وتجربة أساليب وأدوات ومناهج جديدة غير مألوفة فى العمل.

(4) تنمية وعى الأفراد بحتمية التنوع والتفاوت فى قدرات الأفراد وإمكانية الاستفادة من الفروق الجوهرية بين الأفراد.

(5) وضع وتنفيذ حزمة متكاملة من البرامج التدريبية لخلق وتنمية التفكير الابتكارى وتعميق الرغبة وتنمية القدرة على العمل الإبداعى لدى الأفراد.

(6) تنمية مهارات الأفراد فى الإدارة الفعالة للوقت، حتى يتمكن الفرد فى استثمار الوقت بصورة صحيحة فى مراحل ومجالات التفكير الابتكارى والعمل الإبداعي.

(7) تأكيد سياسة صياغة الأهداف وصناعة القرارات فى المستوى الأدنى من التنظيم الإداري فى المنظمة، من خلال تدعيم منهج وآلية المشاركة الحقيقية فى وضع الخطط واتخاذ القرارات.

(8) تعميق الرغبة لدى الأفراد وتنمية مهارات التعاون لديهم وتحسين قدراتهم على التفاعل الجماعي والعمل كفريق متجانس يعمل فى منظومة مترابطة.

(9) تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم على التوظيف الجيد للمستوى الصحي من ضغوط العمل، والتعامل السليم مع حالات تزايد مستوى هذه الضغوط.

(10) تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم لمعالجة حالات الصراع أو النزاع والمواجهة الفعالة للمواقف التى تزكى هذا الصراع.

(11) تفهم الإدارة للفرق الجوهري بين الأخطاء غير المقصودة عند محاولة التفكير الابتكارى وجهود الإبداع، والأخطاء الناتجة عن فشل الفرد بسبب حرصه على الالتزام بالأساليب التقليدية فى التفكير والتصرف.

(12) تطوير نظم التحفيز لتشمل أدوات دفع الأفراد للبحث عن استخدامات جديدة غير مألوفة لنفس الإمكانيات المتوفرة.

(13) تهيئة مناخ آمن للأفراد مطمئن لهم لتقديم ما لديهم من مقترحات وإبداء ما يتراءى لهم من ملاحظات أو تحفظات أو انتقادات، مع تنمية قدراتهم للتعبير الموضوعي الهادف عن هذه الآراء والمقترحات.

(14) توعية الأفراد ومساعدتهم لاستيعاب إمكانية الجمع بين العمل النظامى وإحترام النظم من جانب، والمرونة وحرية الفكر وأهمية استخدام الصلاحيات والسلطات بما يتفق مع متطلبات الموقف من جانب آخر.

(15) تنمية استعدادات الأفراد وتعميق رغبتهم في المبادأة وقبول التحديات والتعامل السليم مع القيود والتهديدات والمخاطر

(16) التعامل مع قضية خلق وتنمية مهارات وقدرات الإبتكار والإبداع كمدخل للإصلاح الإدارى فى المنظمات العامة من منطلق رؤية إستراتيجية متكاملة، ويوضح الشكل التالى الإطار العام لتحليل بيئة المنظمة العامة وإعداد الخطة الاستراتيجية لتنمية مهارات الإبتكار والإبداع وتحقيق عملية الإصلاح الإداري فى المنظمة العامة.

10-2- عملية الإصلاح الإداري والرؤية الإستراتيجية لتطوير المنظمات الحكومية.

يتضمن أساس تقييم فعالية عملية الإصلاح الإداري للمنظمات الحكومية عناصر رئيسية هى:

(1) الأهداف والغايات المستهدفة فى عملية الإصلاح من حيث التحديد والوضوح والتكامل لهذه الأهداف والغايات.

(2) الإطار النظامى الذى يتم من خلاله عملية الإصلاح الإدارى.

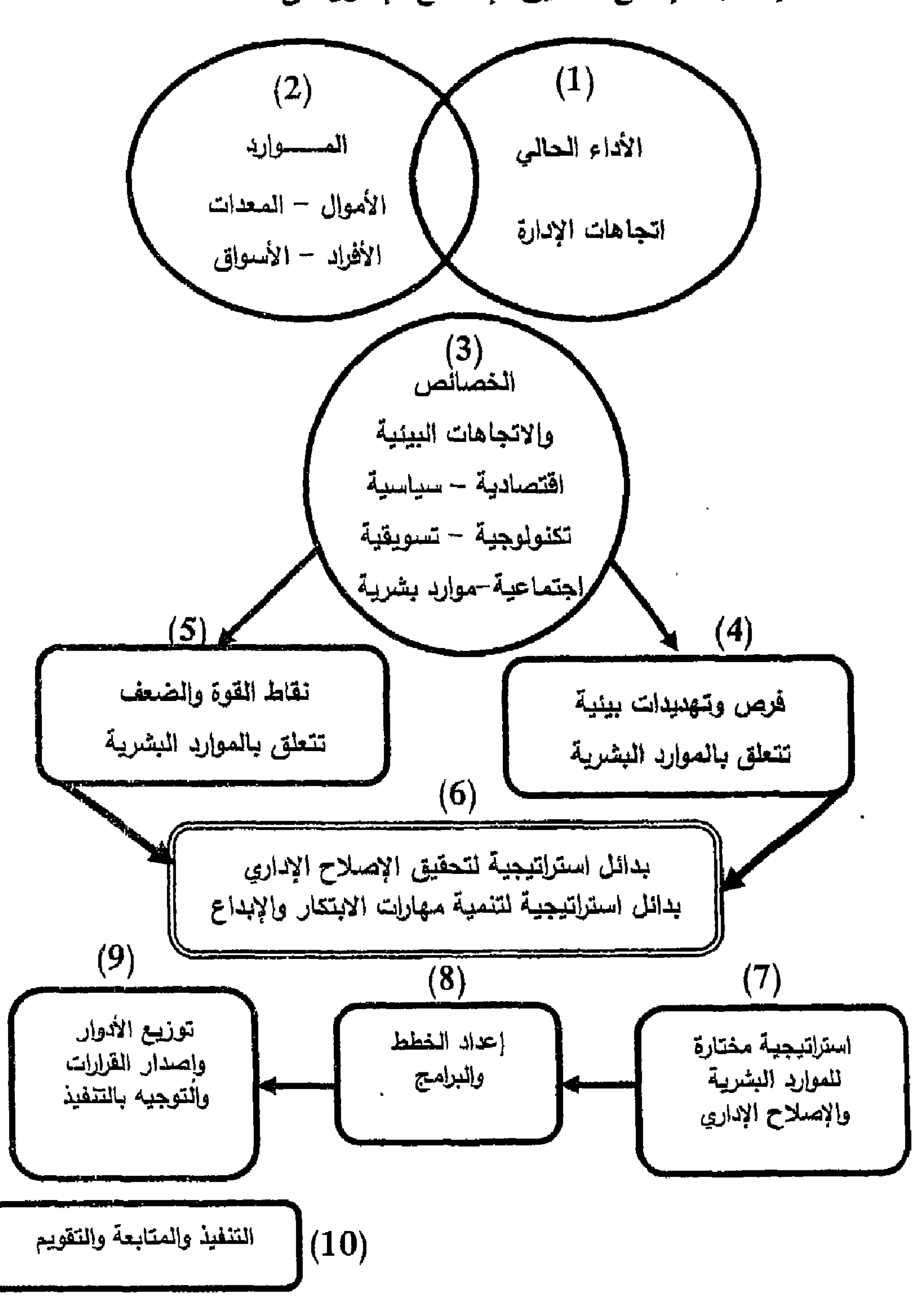
(3) الفلسفة التى تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية التى تقوم عليها عملية الإصلاح الإدارى.

(4) الإمكانيات والموارد التى يتم تخصيصها لعملية الإصلاح الإدارى.

(5) النتائج الفعلية والإنجازات الحقيقية التى تولدت عن عملية الإصلاح الإدارى.

ويوضح الشكل التالي البناء النظامي بشأن تفاعل هذه المكونات لتحقيق فعالية عملية الإصلاح الإداري للمنظمات الحكومية.

إطار عام لرؤية استراتيجية لتنمية مهارات
الإبتكار والإبداع لتحقيق الإصلاح الإدارى فى المنظمة العامة



ويوضح الشكل التالى البناء النظامي بشأن تفاعل هذه المكونات لتحقيق فعالية عملية الإصلاح الإداري للمنظمات الحكومية.

الإطار العام لتقييم فعالية عملية الإصلاح الإداري

الفلسفة والرؤية الإستراتيجية
فى عملية الإصلاح الإداري

الإطار النظامي
لعملية الإصلاح
الإدارى

الأهداف والغايات
المستهدفة من
عملية
الإصلاح الإداري

الإمكانيات والموارد
المخصصة من
أجل عملية
الإصلاح الإداري

النتائج الفعلية والإنجازات الحقيقية
من عملية الإصلاح الإداري

فعالية عملية الإصلاح الإداري
فى الأجهزة والمنظمات الحكومية

النتائج الفعلية والإنجازات الحقيقية
من برنامج الإصلاح الإداري

11-مفاهيم وتصورات خاطئة يجب تصحيحها لدى العاملين فى المنظمات الحكومية.

(1) الاعتقاد بأن مهارات التفكير الابتكارى والقدرة على الإبداع من الصفات الموروثة التى يصعب تعلمها واكتسابها وتنميتها.

(2) الاعتقاد بأن مجالات الابتكار والإبداع تقتصر أو تتركز بصفة أساسية فى نطاق العلوم الطبيعية وداخل المعامل الكيمائية والفيزيائية دون المجالات الأخرى العديدة المرتبطة بالجوانب الإنسانية والاجتماعية والإدارية.

(3) التصور بأن خلق مهارات الابتكار والقدرة على الإبداع وتنميتها وتوظيفها هى مسئولية فردية، والاعتقاد بأنه يقع على الفرد المبتكر أو المبدع عبء توفير المناخ الملائم لتوظيف مهاراته الابتكارية وقدراته الإبداعية، وعدم وضوح أهمية وتأثير المسئولية والدور المؤسسي الواجب أن تقوم بها المؤسسات الحكومية والمنظمات العامة فى هذا الشأن.

(4) الاعتقاد بأن خلق مهارات الابتكار والقدرة على الإبداع وتنميتها يتطلب إمكانيات وموارد اقتصادية هائلة، والتصور بأن اعتبارات الضغوط الاقتصادية والمالية هى القيد الرئيسى الذى يعيق مقدرة المؤسسات والدول على رعاية المبدعين والمبتكرين وتحفيزهم واستثمارهم.

(5) الاعتقاد بأن الحاجة للابتكار والإبداع تظهر أساسا وبوضوح مع وجود مشكلات واقعية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، بدلا من الاعتقاد بأن عملية الابتكار والإبداع مطلوبة أصلا لتجنب حدوث المشكلات أو الأزمات فى كل مجالات الحياة الإنسانية.

(6) الاعتقاد بوجود فاصل زمنى كبير بين توقيت بدء بذل جهود وتنمية مهارات وقدرات الابتكار والإبداع وتوقيت بدء جنى ثمار هذه الجهود، دون النظر إلى إمكانية تحقيق ذلك خلال فترات زمنية محدودة فى عديد من المجالات، والمواقف والمجالات إذا ما تم تخطيطها وتنفيذها بأسلوب مهنى صحيح.

(7) الاعتقاد بأن مهارة الابتكار والقدرة على الإبداع من الأمور التي تخرج عن سيطرة الفرد، وتنتج عادة من خارجة عن إرادته، ولا يتأتى خلقها واستخراجها إلا من خلال تدخل أطراف خارجية.

(8) الاعتقاد بأن خصائص وسمات المبتكرين والمبدعين ومهاراتهم تقتصر على الأفراد الذين يعملون في قمة المنظمة أو الذين يشغلون وظائف إدارية عليا دون غيرهم من العاملين في المنظمة.

(9) الاعتقاد بثبات ونمطية خصائص وسمات المبتكرين والمبدعين ومهاراتهم وقدراتهم، في حين أن هذه الخصائص والسمات والمهارات والقدرات تتصف بالديناميكية والتغير بصورة يمكن تحسينها وتطويرها وتنميتها وتنويعها بما يتفق وإمكانيات الأفراد واستعداداتهم من جانب وخصائص الموقف أو البيئة من جانب آخر.

12- مناخ العمل التنظيمي في المنظمات الحكومية.

(1) يتجه المناخ التنظيمي في غالبية المنظمات الحكومية ليكون ذا طابع تقييدي Restrictive Climate نسبياً، حيث تتصف الخصائص التنظيمية بالجمود والإنغلاق بصورة واضحة ويكون الإهتمام بدقة الإلتزام بالجوانب الهيكلية وحرفية النظام. بينما في عدد نادر جداً من المنظمات يتجه المناخ التنظيمي بها ليتصف بالمرونة والانفتاح النسبي ويقل الإهتمام بالجوانب الروتينية الجامدة بدرجة كبيرة.ويؤكد واقع المنظمات أن خصائص مناخها التنظيمي إما أن يكون محفزاً ودعماً للمفاهيم والتصورات والسلوكيات الإيجابية لدى أعضاء المنظمة بما يدفعهم لبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، وإما أن يكون مثبطاً لهم بما يقلل دافعيتهم وحماسهم لتعضيد المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها.

(2) بناء على التفاعل بين العناصر التى تتحدد خصائص المناخ التنظيمى ووفق إدراكات أعضاء المنظمة لطبيعة التفاعل بينها، تشير المؤشرات إلى شيوع المناخ التنظيمى Power – Motivated Climate حيث يشعر الأفراد أن القرارات تتخذ بالمستويات العليا وما عليهم سوى التنفيذ، ولا يوجد المناخ الأبوى Affiliation Oriented Climate الذى فيه يشعر الأفراد بوجود زمالة وليست مجرد علاقات رسمية جافة، وكذلك لا يوجد المناخ التنظيمى المدعم للإنجاز Achievement Oriented Climate وفيه يشعر الأفراد بأن الإدارة تتيح فرصا للمشاركة فى وضع الأهداف وصنع القرارات بما يؤدى إلى توافر الحماس للإنجاز والدافع لتحسين جودة الخدمات.

13- **مجالات جهود الإصلاح الإداري.**

يظهر علي غالبية هذه الجهود ما يلى:

(1) يتم تعديل الهياكل التنظيمية بإضافة أو تجزئة بعض الوحدات دون وضوح مبررات موضوعية لهذه التعديلات سوى أنها وسيلة لخلق كيانات تنظيمية جديدة يترتب عليها وظائف إشرافية لقيادات معينة.

(2) يتم خلق مسميات وظيفية جديدة دون تحديد مسبق لأهداف هذه الوظائف وواجبات ومسئوليات شاغليها، فضلا عن التسكين عليها قبل أن يتم وضع إطار علاقاتها مع الوظائف الأخرى مما يترتب عليه حالات عديدة من الصراع والنزاع الوظيفي.

(3) يتم تعديل بعض علاقات وإجراءات العمل ليس بغرض تبسيط الأداء وتحسين إنتاجيته ولكن بغرض تقليل عبء العمل على شاغلى بعض الوظائف وزيادته على شاغلى وظائف أخرى.

(4) يتم تعديل فى مجالات ومستويات السلطات لبعض الوظائف بغرض توسيع صلاحيات ونفوذ وسيطرة شاغلي بعض الوظائف دون أن يقابل ذلك تحديداً دقيقاً لواجبات ومسئوليات إضافية.

(5) يتم إصدار عدد من الأوامر والتوجيهات الإدارية المتكررة الخاصة بصرف الحوافز والإضافي ليس بغرض تنظيمها وتحقيق موضوعيتها وعدالتها، بقدر ما يكون الهدف منها تحقيق استفادة فئات محددة وخاصة مديري المكاتب والمساعدين لمديرين وقيادات معينة.

(6) يتم إنشاء وحدات تنظيمية جديدة لأغراض إعلامية دعائية مظهرية دون أن يقترن بهذا الإنشاء وضع ضوابط وأسس وآلية لتفعيل هذه الوحدات والتأكد من تحقيق أهدافها، ويتمثل هذا الاتجاه عادة بشأن وحدات خدمة العملاء أو المواطنين أو الشكاوى والمقترحات أو جودة الخدمة أو المعلومات والحاسب الآلى، وغيرها من الوحدات التى يمكن توظيف نشأتها إعلاميا.

وتؤكد هذه النتائج ضرورة إخضاع جهود الإصلاح الإدارى لرؤية إستراتيجية متكاملة لتنمية مهارات التفكير الإبتكارى والقدرة على الإبداع لدى العاملين فى المنظمات الحكومية بما يمكنها من تحسين جودة الخدمات العامة التى تقدمها.

14- الجانب التخطيطى لجهود الإصلاح الإدارى.

عملية التخطيط لجهود الإصلاح الإدارى في المنظمات الحكومية يغلب عليها ما يلى:

(1) جهود لعمليات إصلاح جزئى فى بعض الجوانب التنظيمية فى بعض الوحدات، وفى بعض المنظمات، دون أن يتم ذلك فى إطار رؤية إستراتيجية متكاملة.

(2) تنطلق معظم هذه الجهود المحدودة من رؤية ضيقة للعوامل التى يبدوا من ظاهر الأمور أنها ذات تأثير واضح إما على كفاءة المنظمة أو ذات تأثير إعلامي واسع.

(3) لا يوجد معايير وأسس محددة متفق عليها لقياس كفاءة هذه الجهود، ومن ثم لا يوجد وضوح لآلية متابعة جهود الإصلاح والرقابة عليها للتأكد من جدواها.

(4) يشيع الاعتقاد، وخاصة لدى شاغلى الوظائف الإشرافية أو الإدارة الوسطى، أن معظم جهود الإصلاح الإدارى تتم لخدمة مصالح وإهتمامات معينة وقد تكون لصالح فئات أو لفرد معين.

(5) تظهر الحاجة إلى جهود الإصلاح الإدارى عادة عقب مؤشرات تشير إلى وجود تحالفات ومحاور بين بعض المديرين والقيادات بشأن إعادة توزيع المهام وتحديد السلطات والصلاحيات المرتبطة بها.

(6) يوجد ارتباط مستمر بين بدء وانتهاء، جهود الإصلاح الإداري من جانب وظاهرة الصراعات والنزاعات التنظيمية داخل وحدات المنظمات العامة من جانب آخر، حيث لا تظهر الحاجة عادة إلى جهود الإصلاح الإداري إلا بعد تفاقم الصراع والنزاع بين بعض المديرين أو القيادات، ثم عادة ما يزداد هذا الصراع والنزاع عمقاً بعد تنفيذ إجراءات عملية الإصلاح الإداري داخل المنظمة.

(7) تتم بعض جهود الإصلاح الإداري استناداً على منهج المحاولة و الخطأ دون أن يسبق هذه الجهود إطار نظامي وآلية مخططة لهذه الجهود، وينطبق ذلك على مجالات التعديل فى الهياكل التنظيمية أو الوظيفية أو الصلاحيات والسلطات، مما ينتج عن هذه الجهود مشكلات وصراعات تنظيمية ووظيفية لم تكن موجودة قبل تلك الجهود.

(8) تتم بعض جهود الإصلاح الإداري أن لم تكن معظمها كرد فعل لمشكلات معينة أو استجابة اضطرارية لسلبيات محددة لم يعد فى استطاعة المنظمة والقيادات تأجيل مواجهتها.

(9) عادة ما تواجه جهود الإصلاح الإداري بمقاومة أو اعتراض سلبي وخاصة من شاغلي الوظائف التنفيذية متمثلة هذه المقاومة السلبية فى عدم الاكتراث بها والتحمس لها لإعتقادهم بمظهرية هذه الإصلاحات وأنها عرضية مؤقتة استجابة لمواقف محددة ولدوافع معينة.

(10) غياب التوجه الإبداعى والتحرك بالمبادأة فى عملية الإصلاح الإدارى، حيث ندر وجود حالات اتخذت فيها المنظمة استراتيجية المبادأة فى وضع خطة متكاملة لعملية الإصلاح الإدارى قبل ظهور مشكلات أو سلبيات تكون ضاغطة على المنظمة للاضطرار لعملية الإصلاح الإدارى.

وتؤكد تلك الشواهد ضرورة أن تتم عملية الإصلاح الإدارى فى المنظمات الحكومية وفق رؤية استراتيجية هادفة لتنمية المهارات والقدرات الإبتكارية والإبداعية وتوظيفها لتحسين جودة الخدمات العامة التى تقدمها المنظمات الحكومية.

15- رؤية إستراتيجية لتنمية مهارات الإبتكار والإبداع كمدخل لتطوير جودة خدمات المنظمات الحكومية.

يصعب تحسين جودة الخدمات العامة التى تقدمها المنظمات الحكومية من خلال جهود عشوائية متناثرة، وإنما يتطلب ذلك تبنى المنظمات الحكومية لرؤية إستراتيجية متكاملة لخلق وتنمية مهارات الإبتكار والقدرة علي الإبداع ليصبح ذلك إحدى خصائص مواردها البشرية من سمات المناخ التنظيمي لهذه المنظمات.

ويوضح الشكل التالى إطار عام برؤية إستراتيجية لتنمية مهارات الإبداع والقدرة علي الإبتكار كمنهج لتحسين جودة الخدمات العامة التى تقدمها المنظمات الحكومية.

الرؤية الإستراتيجية لتنمية مهارات الإبداع والقدرة على الإبتكار (1)

هل المنظمة مهيأة لتنمية مهارات التفكير الإبتكارى والقدرة على الإبداع لدى موظفيها لتحسين جودة الخدمة



- مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية وضرورة مهارات الابتكار والإبداع.
- مدى وعى أعضاء المنظمة بأهمية ودور مهارات الابتكار والإبداع.
- مدى استعداد وقدرة أعضاء المنظمة للقيام بواجباتهم فى تنمية مهاراتهم الإبتكارية والإبداعية.



نحن مقتنعون بأهمية وضرورة تنمية مهارات الابتكار والإبداع لتحسين جودة الخدمات التى تقدمها المنظمة.

هل لدى المنظمة معرفة وممارسة سابقة فى خلق وتنمية مهارات التفكير الإبتكارى والقدرة على الإبداع وتوظيفها لتحسين جودة الخدمات التى تقدمها



- رصيد الممارسة الحقيقية للعملية الإدارية فى المنظمة.
- رصيد معارف ومهارات المديرين فى تنمية مهارات الابتكار والإبداع.
- مخزون جهود الإبتكار والإبداع المتوفرة لدى المنظمة.
- الأداء والأدوات التى تستخدمها المنظمة حالياً فى تنمية مهارات الإبتكار والإبداع.

نعم

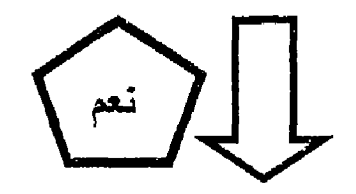
نحن نعرف مدى حاجتنا لتنمية مهارات التفكير الإبتكارى والقدرة على الإبداع والاستفادة منها فى تطوير جودة الخدمة.

تابع : الرؤية الإستراتيجية لتنمية مهارات الإبداع والقدرة على الإبتكار

ما هي حقيقة متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على مهارات الإبتكار والإبداع بها وإمكانية تحسين جودة الخدمات التى تقدمها

؟

- خصائص وأهداف الأطراف الخارجية ذوى العلاقة بالمنظمة.
- الممارسات الفعلية مع الأطراف الخارجية.
- العلاقة مع الأجهزة الحكومية.
- اتجاهات الثبات أو التغير فى عناصر البيئة الخارجية للمنظمة.
- الفرص المتوفرة وإمكانية استثمارها لتنمية مهارات الابتكار والإبداع فى المنظمة.
- القيود أو التهديدات المحتملة وإمكانية التعامل معها لتنمية المهارات والقدرات الإبتكارية والإبداعية لدى العاملين فى المنظمة.

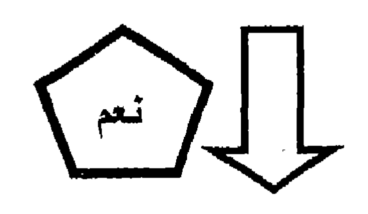


نحن على معرفة واضحة بواقع واتجاهات عناصر البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على قدرة المنظمة على الابتكار والإبداع وتوظيفها

تابع : الرؤية الإستراتيجية لتنمية مهارات الإبداع والقدرة على الإبتكار

لماذا
وجدت
المنظمة
الحكومية؟

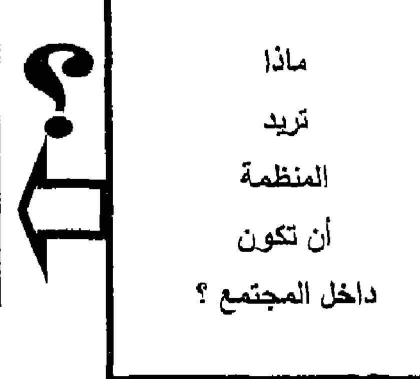
- الفئات والقطاعات التى تخدمها المنظمة الحكومية.
- الغايات والنتائج العامة التى تتطلع إليها المنظمة الحكومية.
- المكانــة التــى يتطلــع إليهــا أعـضاء المنظمــة الحكومية.
- المــستقبل الــذى يأمــل فيــه أعــضاء المنظمــة الحكومية.
- الفلسفة التى يعمـل مـن خلالها أعضاء المنظمة الحكومية.
- النقاط الجوهرية التى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات فى المجتمع الذي تنتمي إليه.



نحن على يقين أن منظمتنا لها رسالة يجب أن تحققها فيما يتعلق بجودة الخدمات العامة التى تقدمها.



ماذا
تريد
المنظمة
أن تكون
داخل المجتمع ؟



- المركز التنافسي ودور المنظمة فى المجتمع.
- معدلات النمو المستهدفة للمنظمة.
- التوسع والتنويع الذى تخطط له المنظمة.
- مجالات وأساليب خدمة عملاء المنظمة.
- التنظيم الإداري والموارد البشرية.



نحن قمنا بتحديد أهدافنا التى نخطط لتحقيقها لخدمة عملائنا.

ما هى إتجاهات تحرك المنظمة إلى الأمام لتحقيق رؤيتها الإستراتيجية لتنمية عملية الإبداع والابتكار؟

- التفكير الاستراتيجى لقيادات ومديرى المنظمة لتنمية مهارات الإبتكار والإبداع وتحسين جودة الخدمة.
- التصورات والمفاهيم والقيم لدى أعضاء المنظمة بشأن عملية الإبتكار والإبداع.
- المسارات الرئيسية العامة لتحرك المنظمة فى النشاطات والوظائف المختلفة لتحسين جودة الخدمات التى تقدمها.
- البدائل الملائمة الممكنة أمام المنظمة لتنمية مهارات الإبتكار والإبداع.
- المزايا والمآخذ المرتبطة بالتحركات المتاحة أمام المنظمة لتنمية مهارات الإبتكار والإبداع وتوظيفها لتحسين جودة الخدمات التى تقدمها.

نعم

نحن لدينا الآن تصور متكامل وواضح عن توجهاتنا العامة خلال المرحلة القادمة لخلق وتنمية مهارات التفكير الإبتكارى والقدرة على الإبداع



كيف تعمل المنظمة خلال المرحلة القادمة لتنفيذ رؤيتها الإستراتيجية فيما يتعلق بعملية الابتكار والإبداع؟

- الأنشطة والأعمال المطلوبة.
- الموارد والإمكانيات.
- الأنظمة والسياسات والقواعد المطلوبة.
- الجهات والأطراف المسئولة وأدوارها وعلاقتها.

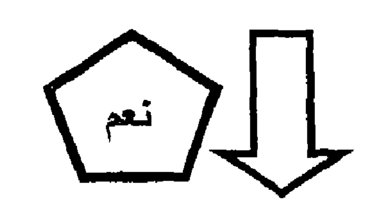


نحن وضعنا الخطط والبرامج وحددنا الاحتياجات المطلوبة لبدء التنفيذ رؤيتنا الإستراتيجية لخلق وتنمية مهارات الإبتكار والإبداع والاستفادة منها فى تحسين جودة الخدمات التى نقدمها لعملائنا

تابع : الرؤيـة الإستراتيجية لتنمية مهارات الإبداع والقدرة على الإبتكار

ماذا تفعل المنظمة الآن لتنمية عملية الإبتكار والإبداع؟

- توفر التجهيزات الفنية والمالية والإدارية لبدء الرؤية الاستراتيجية لعملية الابتكار والإبداع.
- التوجيه والتنسيق وتحقيق الترابط والتكامل بين وحدات المنظمة.
- الدعم والتعضيد والتعديل عند الحاجة للتأكد من جودة الخدمة.
- توفير البيانات والمعلومات عن عمليات الابتكار والإبداع ومستوى جودة الخدمة وتحليلها وإعداد تقارير بها.
- الاجتماعات وورش العمل واتخاذ.
- القرارات بشأن عملية الإبداع والابتكار وجودة الخدمة.

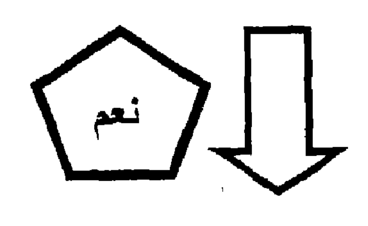


نحن الآن ننفذ ونتابع ونقيم كل شئ يتعلق بعملية الابتكار والإبداع وجودة الخدمة



ماذا بعد ذلك على ضوء تقييم نتائج عملية الابتكار والإبداع ومستوى الخدمات العامة التى تقدمها المنظمة؟

- كيف تصرفنا؟
- ماذا حدث؟
- ماذا أنجزنا؟
- ماذا حققنا؟
- ما هى الأسباب؟
- ماذا نفعل؟



نحن على بينة واضحة بأسباب ما حدث وما نحقق. ولدينا رؤية متكاملة عن ماذا يجب أن نفعله الآن لكى نعمق مهارات الابتكار والإبداع ونحافظ على المستوى الأفضل للخدمات العامة التى تقدمها المنظمة

الفصل الثالث

الإدارة الإستراتيجية
وتنمية المزايا التنافسية
بالتطبيق علي صناعة السياحة

الفصل الثالث

الإدارة الإستراتيجية وتنمية المزايا التنافسية بالتطبيق علي صناعة السياحة

مقدمة

1. حقيقة إستراتيجية.
2. مبررات الاهتمام بصناعة السياحة.
3. مسلمات عامة لواقع صناعة السياحة.
4. مجالات رئيسة يجب دراستها وتحليلها في قطاع السياحة.
5. مؤشرات عامة من الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي في السياحة.
6. ملخص المؤشرات بشأن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع السياحي.
7. محاور عامة لرؤية مقترحة لتطوير وتنمية صناعة السياحة.

الفصل الثالث

الإدارة الإستراتيجية وتنمية المزايا التنافسية بالتطبيق على صناعة السياحة

مقدمـــــة

من التغيرات الإستراتيجية المعاصرة تغير النظرة إلى مفهوم السياحة ومكونات النشاط السياحى وأبعاد وأهداف التنمية السياحية ودورها فى تحقيق أهداف التنمية المتوازنة، فضلاً عن تأثيرها على علاقات المجتمع داخلياً وخارجياً وانعكاسها بقوة على مكونات البنية الأساسية أو التحتية للمجتمع،ومن المجالات الإستراتيجية التى تلاقت فيها اهتمامات ورؤى الباحثين والممارسين على السواء الربط بين منهج التفكير الإستراتيجي والرؤية الإستراتيجية ومنهج التنمية المتوازنة والمستدامة، في كل القطاعات الإنتاجية ومنها قطاع السياحة ،مما يؤكد أهمية الإدارة الإستراتيجية لتنمية المزايا التنافسية فى أبعاد ومكونات النشاط السياحى، حيث تعد المقاصد والموارد السياحية أحد أهم مكونات الموارد القومية لعديد من الدول بما تتمتع به من خصائص تعطيها مكانة متفردة عن غيرها من الموارد الأخرى، بما يتطلب التعامل معها من خلال منظور الإدارة الإستراتيجية لتنمية مزاياها التنافسية.

وتشير كتابات عديدة إلى أنه عند التعرض لقضايا التنمية فى واقع المجتمعات المعاصرة تظهر أهمية إدارة التنمية المتكاملة المتوازنة والمستدامة على اعتبارها المدخل الإستراتيجى لعملية التنمية، وتأسيساً عليه تصبح التنمية المتكاملة المتوازنة والمستدامة فى النشاط السياحى أحد الأنشطة الإستراتيجية فى عملية التنمية.

1- **حقيقة استراتيجية.**

مع تزايد الاهتمام بالتنمية السياحية والتركيز عليها لأغراض التنمية المتكاملة المتوازنة والمستدامة فى الآونة الأخيرة، سواء على المستوى الدولى أو الإقليمى أو المؤسسى أو حتى علي مستوي المستثمرين فى مجالات السياحة، إلاّ أن هذا الاهتمام لم يصاحبه وضوح في تطور منهج التفكير الذى يتبعه متخذ القرار أو في الممارسات الإدارية التى تتم فى مجالات التنمية السياحية.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الإعلامي بالسياحة والإعلان المستمر والمتواصل بضرورة تنميته وتعظيم الاستفادة من الموارد السياحية على اعتبارها أحد أهم موارد الدول إلا أن البيانات والإحصاءات الخاصة بالاستثمارات فى هذا القطاع والمردود الحقيقي منها تشير إلى وجود عديد من الفجوات التى تضعف إمكانية تنمية المزايا التنافسية من صناعة السياحة.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن صياغة الفرضية التالية :

غياب الرؤية الإستراتيجية وضعف ممارسة الإدارة الإستراتيجية، وارتباط ذلك بعدم ملاءمة الجوانب التنظيمية والإدارية أدي إلى ضعف مقومات تطوير وتنمية المزايا التنافسية لصناعة السياحة واستثمارها وتسويقها.

2- **مبررات الاهتمام بصناعة السياحة.**

يوجد توجه واضح فى الآونة الأخيرة من القيادات والمؤسسات المعنية بالتنمية بإعطاء قدر أكبر من الاهتمام بالتنمية السياحية والتعامل مع النشاط السياحى على اعتباره نقطة ارتكاز تشترك فيها كافة المجالات والنشاطات الاقتصادية الأخرى المكونة لمنظومة التنمية، ويظهر هذا التوجه الإستراتيجى مبررات الاهتمام بصناعة السياحة لتأكيد المنافع المستهدفة من تطبيق منهج التفكير الإستراتيجى

وممارسة الإدارة الإستراتيجية لخلق وتنمية المزايا التنافسية في صناعة السياحة وتوظيفها لتحقيق أهداف التنمية الشاملة المتوازنة المستدامة.

واستنادا علي ذلك نهدف من تناولنا قطاع السياحة كمجال تطبيقي للإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق ما يلي :

(1) تحديد متطلبات ومقومات تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي وممارسة الإدارة الإستراتيجية لتحقيق المزايا التنافسية من خلال التنمية السياحية.

(2) تحديد إطار التحليل والتقويم البيئي للتعرف على المزايا التنافسية في صناعة السياحة ومتطلبات تنميتها وتسويقها.

(3) تحديد متطلبات تطوير الجوانب التنظيمية والإدارية وتفعيل الممارسات الإدارية لتنمية وتسويق المزايا التنافسية في قطاع السياحة.

3- مسلمات عامة لواقع صناعة السياحة.

على ضوء المؤشرات العامة المرتبطة بجهود التنمية السياحية ونتائجها يمكن طرح المسلمات العامة التالية :

1/3- غياب الرؤية الإستراتيجية وعدم ملاءمة الجوانب التنظيمية والإدارية اللازمة لتحقيق التنمية السياحية يعد أحد أهم أسباب تعذر تحقيق مزايا تنافسية في صناعة السياحة.

2/3- غياب عملية التخطيط الإستراتيجي وعدم وضوح مجالات ونطاق نقاط القوة والقيود والتهديدات التي تواجه التنمية السياحية يعد من أسباب تعذر تحقيق مزايا تنافسية في صناعة السياحة.

3/3- غياب التوجهات والخطط الإستراتيجية وضعف كفاءة وفعالية الممارسات الإدارية للتنمية السياحية أدي الي تعذر تحقيق مزايا تنافسية في صناعة السياحة.

4/3- عدم ملاءمة الجوانب التنظيمية والإدارية وعدم دقة تحديد نقاط الضعف والقيود والتهديدات أدي الي ضعف كفاءة وعدم فعالية الممارسات الإدارية للتنمية السياحية .

5/3- غياب تطبيق عملية الإدارة الإستراتيجية فى مجالات وأنشطة التنمية السياحية ترتب عليه عدم وضوح المزايا التنافسية في صناعة السياحة ومتطلبات تنميتها وتسويقها.

4- مجالات رئيسة يجب دراستها وتحليلها في قطاع السياحة.

فـي ضـوء المؤشـرات الواقعيـة المرتبطـة بقطـاع السياحة ومؤشـرات التنميـة الخاصـة بهـا يمكـن تحديـد المجـالات الرئيسة التـي يجب دراستها وتحليلها فـى المجموعات الثلاث التالية:

(1) **المجموعة الأولي** : الرؤية الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والتوجهات والخطط الإستراتيجية في قطاع السياحة .

(2) **المجموعة الثانية** : الجوانب التنظيمية والإدارية ومخرجات التحليل البيئي والممارسات الإداري في قطاع السياحة.

(3) **المجموعة الثالثة** : القدرة الذاتية لتنمية وتسويق المزايا التنافسية الناتجة عن الجهود فى مجالات التنمية السياحية، والعلاقات التشابكية بين الأطراف ذات العلاقة كمدخل لتنمية المزايا التنافسية واستثمارها وتسويقها.

ومن المفيد التأكيد هنا إلى أن هذه المجالات أو المحاور تكُون فيما بينها الإطار العام والمحاور الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية والتى ينبثق منها التصور العام لدور الإدارة الإستراتيجية في بناء وتنمية المزايا التنافسية لقطاع السياحة.

1/4- الإدارة الإستراتيجية.

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بالتطبيق على مجال التنمية السياحية على أنها "منظومة المهام التى يتم القيام بها في كافة مجالات وأنشطة السياحة، وفق منهج محدد واضح، لإتخاذ مجموعة من القرارات التى يتم تأسيسها فى ضوء نتائج التحليل البيئي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للنشاط السياحى، ووضع وتنفيذ إستراتيجيات وخطط وبرامج محددة لتحقيق الأهداف والنتائج المستهدفة من التنمية السياحية".

ويعنى هذا أن الإدارة الإستراتيجية يتم ممارستها فى إطار من منهج التفكير الإستراتيجى وتتضمن المهام الرئيسية التالية:

(1) الفحص والتقييم البيئي ويتضمن تحليل البيئة (الخارجية، الداخلية) بغرض تحديد الفرص والقيود أو التهديدات من جانب وتحديد نقاط القوة والضعف من جانب آخر.

(2) إعداد الإستراتيجيات ويتضمن صياغة الرسالة وتحديد الأهداف ووضع الخطط والإستراتيجيات والسياسات.

(3) تنفيذ وتقويم الإستراتيجية ويتضمن وضع البرامج والموازنات وتحديد الإجراءات وأداء الإستراتيجيات ومتابعتها وتقويمها.

وللإدارة الإستراتيجية مجموعة من الخصائص التى يفترض تفهمها ومراعاتها عند ممارستها بما يتفق وخصائص مجالات وأهداف التنمية السياحية، **وتتلخص خصائص الإدارة الإستراتيجية فيما يلى:**

(1) ليست مسئولية الإدارة العليا وحدها، وتتوزع مهامها على كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية للمؤسسة.

(2) لا يقتصر دورها على استخدام المتاح من الموارد والإمكانيات وإنما ترتكز على خلق وإيجاد هذه الموارد والإمكانيات.

(3) لا تدور حول الأهداف طويلة المدى والقضايا البعيدة فقط، وإنما تشتمل على كافة الأهداف والقضايا باختلاف نطاقها الزمنى أو المكانى أو التأثيرى.

(4) لا تتقيد بالحقائق القائمة فى جوانب ومتغيرات البيئة و في نفس الوقت لا تتجاهلها، وإنما تستند عليها وتتعامل معها لتحديد التوجهات والخطط لتحقيق الأهداف.

(5) لا تتعامل مع الثوابت كما هى، ولكنها تحدد متطلبات توظيفها وإحداث التغيير فيها، والتعامل مع الثوابت والتفاعل معها لبناء الصورة المستقبلية المستهدفة لصناعة السياحة

(6) لا تتقيد بحالات ومؤشرات عدم التأكد البيئي وإنما تتعامل معها من خلال التوجهات والمسارات الإستراتيجية وتطوير الأنظمة الإدارية وتنمية الإمكانيات وتطوير القدرات وتحسينها .

(7) لا تتم وفق المداخل التقليدية أو الجزئية فى الإدارة، وإنما تمارس كعملية تتكون من عناصر ومراحل متكاملة مترابطة ومتفاعلة.

وبالنظر إلى مهام وخصائص الإدارة الإستراتيجية يتضح أنها تتكون من محاور أساسية تتمثل فيما يلى:

(1) الرؤية الإستراتيجية وما يرتبط بها من تحديد وتطوير للجوانب التنظيمية والإدارية وغيرها من متطلبات التنمية السياحية.

(2) عملية التخطيط الإستراتيجي وما تستند عليها من تحليل وتقويم لمكونات البيئة الداخلية والخارجية للقطاع السياحى.

(3) التوجهات والخطط الإستراتيجية وما تتضمنه من صياغة الرسالة وتحديد الأهداف وخطط وبرامج، وما يتطلبه ذلك من ممارسات إدارية فى مجالات القطاع السياحى.

(4) المتابعة والتقويم للتأكد من بناء وتدعيم القدرة الذاتية لتوظيف وتسويق المزايا التنافسية فى القطاع السياحى وتحقيق التنمية السياحية.

وفيما يلي إشارة موجزه لمكونات الإدارة الإستراتيجية والتى تشكل فيما بينها المنهج المتكامل لبناء وتنمية المزايا التنافسية لصناعة السياحة

1/1/4- الرؤية الإستراتيجية.

تعد الرؤية الإستراتيجية بمثابة الركيزة أو محور الارتكاز لعملية الإدارة الإستراتيجية، وبدونها أو بضعفها، تصبح القرارات والتصرفات وسيلة لإهدار الموارد والإمكانيات وليس لتنميتها واستثمارها.ونري أن الرؤية الإستراتيجية بالتطبيق على مجال التنمية السياحية تتمثل فيما يلى:

"إعداد تصور للتوجه المستقبلي للنشاط السياحى وما ينبغى أن يكون عليه النشاط عند نقطة زمنية مستقبلية محددة، تكون بمثابة المرشد الذى تتوجه إليه كافة الجهود، وتخدمه جميع القرارات، وتتطور لأجله كافة النظم، لتصبح الصورة الذهنية واقع ملموس للتنمية السياحية".

وترجع أهمية الرؤية الإستراتيجية فى التنمية السياحية إلى أنه تأسيساً عليها يتم صياغة رسالة وأهداف نشاط السياحة واستراتيجيات تحقيق أهداف التنمية السياحية ومتطلبات توفير الإمكانيات اللازمة لذلك.

2/1/4- عملية التخطيط الإستراتيجى.

يعد التخطيط الإستراتيجي بمثابة المحور الفنى التنفيذى فى عملية الإدارة الإستراتيجية، ويبدأ هذا المحور بمهام الفحص البيئي للانتهاء إلى المزايا التنافسية التى تؤسس عليها التوجهات والخطط الإستراتيجية، وعليه تتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي للتنمية السياحية المهام الرئيسية التالية:

(1) تحديد وتحليل عناصر البيئة الداخلية للنشاط السياحى وتقييم ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف.

(2) تحديد وتحليل عناصر البيئة الخارجية للنشاط السياحى وتقييم ما بها من فرص وقيود أو تهديدات.

(3) تحديد العوامل الإستراتيجية وأولوياتها وأوزانها النسبية، كأساس لبناء مصفوفة المزايا التنافسية التى على أساسها يتم تحديد التوجهات والخطط الإستراتيجية لبناء وتنمية المزايا التنافسية في صناعة السياحة.

3/1/4- التوجهات والخطط الإستراتيجية.

تمثل صياغة التوجهات الإستراتيجية وإعداد الخطط الإستراتيجية النقطة المحورية فى عملية الإدارة الإستراتيجية، وعلى ضوء عملية التخطيط الإستراتيجي وما تتضمنه من مخرجات التحليل البيئى للنشاط السياحى يتم وضع التوجهات والخطط الإستراتيجية والتى تتضمن ما يلى:

(1) صياغة رسالة النشاط السياحى.

(2) تحديد أهداف عملية التنمية السياحية.

(3) تنمية التوجهات الإستراتيجية البديلة للتنمية السياحية.

(4) تحديد الخطط الإستراتيجية لتنفيذ عملية التنمية السياحية وتحقيق أهدافها.

ويفترض أن تتم هذه البنود الأربعة أعلاه فى جميع المستويات الإدارية فى البناء التنظيمى الذى يضم الكيانات المختصة وذات العلاقة بالنشاط السياحى والتنمية السياحية (المجلس الأعلى للتنمية السياحية – الوزارة – الهيئات – الاتحادات – الشركات – المكاتب.... إلخ).

4/1/4- الجوانب التنظيمية والإدارية لعملية التنمية السياحية.

تتطلب فعالية تطبيق الإدارة الإستراتيجية التأكد من مدى ملاءمة البناء التنظيمي والإدارى لخصائص النشاط السياحى ومتطلبات تحقيق أهداف التنمية السياحية. وتشتمل الجوانب التنظيمية والإدارية الواجب تقويمها لأغراض التنمية السياحية المجالات الرئيسية التالية:

(1) الهيكل التنظيمي والاختصاصات والمهام التنظيمية للمؤسسات والأجهزة والهيئات وغيرها من الكيانات التنظيمية المختصة بنشاط السياحة والتنمية السياحية.

(2) نظام المعلومات للنشاط السياحى والتنمية السياحية من حيث بناء النظام وتشغيله وتحديثه والاستفادة منه.

(3) مهام ومسئوليات الدراسات والبحوث الفنية المتخصصة في صناعة السياحة وبناء الرأى المهنى لتدعيم اتخاذ القرارات الإستراتيجية فى النشاط السياحى ولتحقيق أهداف التنمية السياحية.

(4) آليات ونظم التنسيق بين الكيانات التنظيمية والمستويات الإدارية لممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية فى النشاط السياحى ولتحقيق أهداف التنمية السياحية.

(5) آليات ونظم المتابعة والرقابة والتقويم للنشاط السياحي وجهود التنمية السياحية.

5/1/4- مخرجات التحليل لمكونات بيئة عملية التنمية السياحية.

تعد بيئة النشاط السياحي أحد أهم محددات إمكانية تحقيق النتائج المستهدفة للنشاط، وتصبح عملية التحليل البيئي وجودة مخرجاتها أوسع وأعمق تأثيراً على كفاءة وفعالية النشاط السياحي مع تزايد مستوى عدم التأكد وارتفاع درجة التعقيد البيئى فى بيئة النشاط السياحى والتنمية السياحية.

ومن هنا، فإن مخرجات عملية دراسة وتحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للنشاط السياحي، تعد المدخلات الإستراتيجية الأساسية لممارسة الإدارة الإستراتيجية والحاكمة للاختيارات الإستراتيجية لعملية التنمية السياحية.

2/4- الممارسات الإدارية فى عملية التنمية السياحية.

يتطلب تطبيق التفكير والتخطيط الإستراتيجي توفر مجموعة من المقومات الأساسية التى تمكن العاملين فى النشاط السياحى والمنظمات ذات العلاقة من ممارسة عناصر العملية الإدارية بكفاءة وفعالية تتفق وأهداف التنمية السياحية.

1/2/4- مقومات ممارسة الإدارة الإستراتيجية لأغراض التنمية السياحية

(1) التهيئة الفنية والتنظيمية والإدارية والمعنوية لممارسة الإدارة الإستراتيجية فى كافة أوجه النشاط السياحى.

(2) بناء وتفعيل نظام معلومات يوفر رصيد معرفى عملى دقيق لتدعيم منهج التفكير الإستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية لخدمة التنمية السياحية.

(3) التواصل والاستمرارية فى ممارسة الإدارة الإستراتيجية فى كافة مجالات النشاط السياحى.

(4) وضوح واستقرار إلتزام متخذى القرارات وشاغلى الوظائف القيادية فى النشاط السياحى بمنهج التفكير الإستراتيجى وممارسة الإدارة الإستراتيجية.

(5) تمحور كافة المهام والاختصاصات والممارسات الإدارية فى مجالات النشاط السياحى حول أهداف إستراتيجية مخططة واضحة محددة قابلة القياس والتقويم على ضوء مساهمتها فى التنمية السياحية، وفق مدخل سمارتك Smartec الذي وضعناه كبديل لمدخل سمارت Smart في تقييم الأهداف الإستراتيجية .

2/2/4- الأنماط القيادية وممارسة الإدارة الإستراتيجية فى مجالات النشاط السياحى.

تتحدد فعالية ممارسة الإدارة الإستراتيجية بدرجة كبيرة بنمط القيادية الذى تمارسه القيادات العاملة فى النشاط السياحى ومن ثم على القدرة الذاتية للكيانات المختصة لخلق وتنمية المزايا التنافسية واستثمارها. ويمكن التعرف على خصائص النمط القيادى السائد لدى متخذى القرارات وممارسى العملية الإدارية فى النشاط السياحى من خلال النقاط الإستراتيجية التالية:

(1) الرغبة والاستعداد والقدرة على خلق الفرص وتنمية نقاط القوة واستثمارها.

(2) القدرة الذاتية للتعامل المتوازن مع القيود أو التهديدات ونقاط الضعف بما يخدم أهداف التنمية السياحية.

(3) الاستعداد لمواجهة عدم التأكد والاستجابة للتغيرات المتلاحقة والتعامل المتوازن مع المفاجآت والمخاطر.

(4) مهارات الاستشعار والتمتع بقدرات الإنذار المبكر للأحداث والجاهزية لها قبل حدوثها.

(5) القدرة الذاتية على الإبداع والابتكار والتطوير وخلق مسارات غير تقليدية للتعامل مع الضغوط والقيود فى بيئة النشاط السياحي.

3/4- القدرة الذاتية لتنمية وتسويق المزايا التنافسية فى النشاط السياحى.

تتمثل الغاية الأساسية من ممارسة التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية فى مجالات النشاط السياحى فى تحقيق التنمية السياحية الشاملة المتوازنة المستدامة أو المتواصلة من خلال تنمية الموارد السياحية وتسويق المزايا التنافسية للطاقة الاستيعابية السياحية.

وتؤكد الكتابات على أن تحقيق هدف تنمية القدرة الذاتية للنشاط السياحى يستند على التوازن بين منافع الأجيال دون ضرر أو تعارض بين مصالحهم وحقوقهم.

وتشير كتابات عديدة إلى أن هذا التوازن فى تحقيق المنافع والتواصل فى التنمية السياحية يتطلب مجموعة من الأسس والمقومات منها ما يلى:

(1) الالتزام بالرؤية المتكاملة والمدخل النظمى فى إدارة عملية التنمية السياحية.

(2) حماية الموارد والإمكانيات الحالية والمحافظة عليها وتطويرها وتنميتها.

(3) التحديث المتواصل من خلال التفكير الإبداعى الابتكارى الريادي لتنمية القدرة الذاتية بمزايا تنافسية متجددة.

(4) التنويع فى الأنشطة والخدمات بما يوفر منظومة متكاملة من المنتج السياحى لاستيعاب الرغبات والاحتياجات المتنوعة المتنامية لدى طالبى الخدمة السياحية.

(5) الترابط المنسجم فى محاور التنمية السياحية على المستوى الزمانى والمكانى بما يحقق التواصل الزمنى والتفاعل التبادلى للمنافع.

ونري أن هذه المقومات فى مجملها تشكل منهج التفكير الإستراتيجى والإدارة الإستراتيجية للتعامل مع جوانب التنمية السياحية، كمدخل إستراتيجى يفرض المسلمات والفرضيات الإستراتيجية التالية:

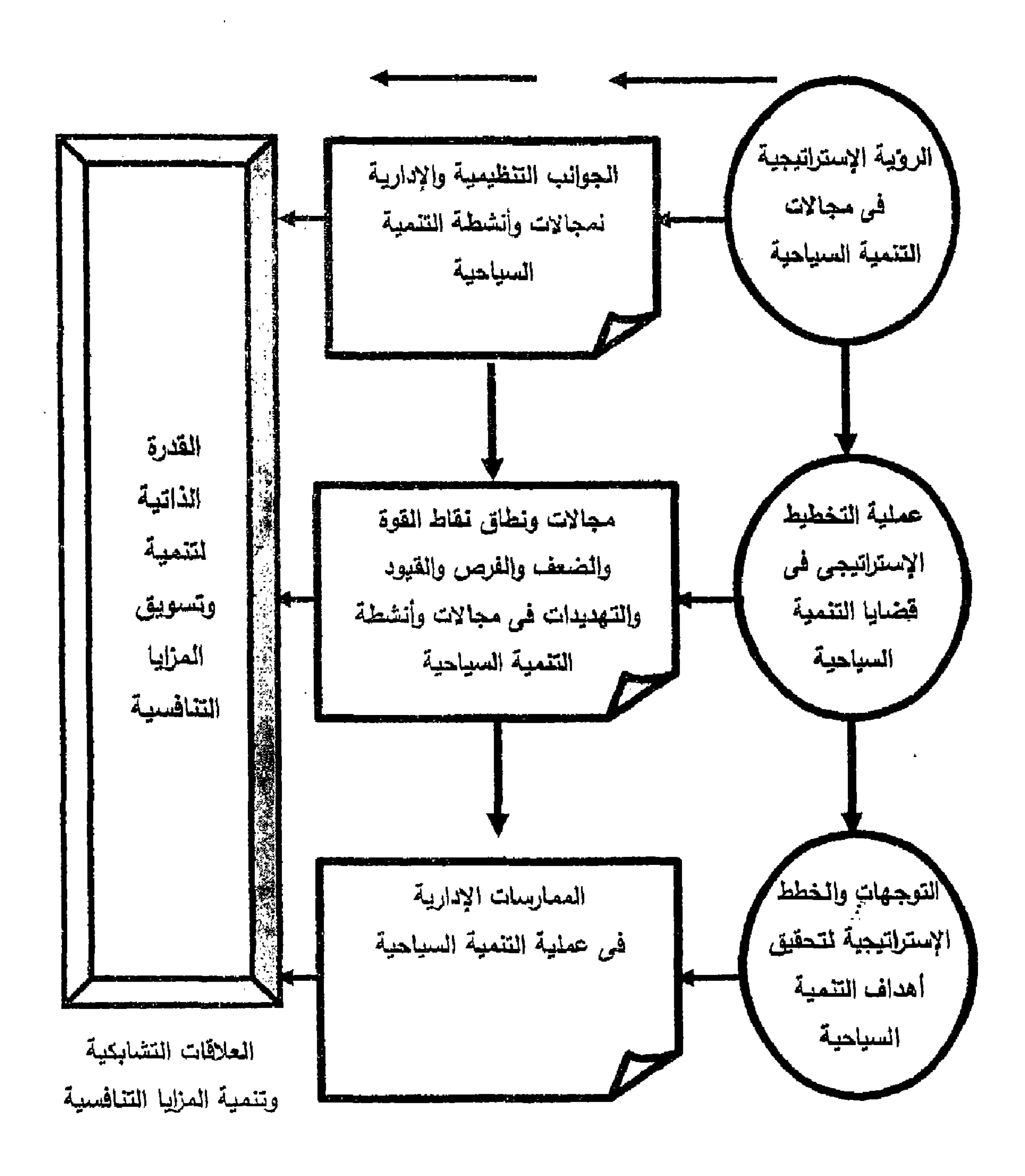
(1) إستناد التنمية السياحية المستدامة على أركان ثلاثة أساسية هى البيئة المحلية والبيئة الخارجية للنشاط السياحى والبناء التنظيمى والإدارى لصناعة السياحة.

(2) حتمية بناء المسئولية التضامنية بين الكيانات التنظيمية والمستويات الإدارية المختصة بالنشاط السياحى والتنمية السياحية.

(3) الطاقة الاستيعابية هى إحدى المجالات الرئيسية لجهود التنمية السياحية، وليست مجرد قيداً استراتيجياً عليها، مما يتطلب إكسابها خاصية المرونة الذاتية وتنمية قدرتها للتفاعل والاستجابة لاتجاهات التغير فى الطلب السياحى.

ويوضح الشكل التالي النموذج الذى يتضمن مجالات التنمية السياحية وطبيعة العلاقة بينها.

نموذج يتضمن مجالات التنمية السياحية وطبيعة العلاقة بينها



4/4- منهج العلاقات التشابكية في تنمية المزايا التنافسية في صناعة السياحة.

يتصف عالم الأعمال بصفة عامة، وفى مجال التنمية السياحية بصفة خاصة، بالتغير المتلاحق فى إمكانيات الاتصالات ذات التأثير المباشر على الفكر الإداري وإستراتيجيات المنظمات لتطوير الأداء وتحسين الإنتاجية، بصورة هيأت الفرصة لوجود ما يمكن أن نطلق عليهم جبابرة الكيانات أو المؤسسات ذات القدرات القوية لتنمية حصتها السوقية فى المناطق التى تستهدفها، كما أن لدى هذه الكيانات أو المؤسسات القدرة لتحقق الربط فيما بينها من خلال علاقات تشابكية تمكنها من التواصل السريع واستخدام الوقت كسلاح إستراتيجي لإعادة التفكير واختيار العمليات وبناء فرق العمل، بل وإعادة التنظيم عند الحاجة، لخدمة أهداف واضحة محددة لمجموعات عمل صغيرة مستقلة ترتبط فيما بينها بعلاقات عمل مرنة ميسرة.

1/4/4- العلاقات التشابكية بين المنظمات السياحية والتجاوز عن القيود.

تشير الكتابات إلى أنه مع تزايد الاتجاه إلى التحالف أو التكتل بين المنظمات المعاصرة، وخاصة فى مجال التنمية السياحية، وضرورة العمل من خلال العلاقات التشابكية، تمت إستراتيجية التجاوز عن القيود وعبور الحدود بين المنظمات، ومن أبرز القيود أو الحدود التى أدت العلاقات التشابكية إلى تجاوزها وعبورها حدود العلاقات والمسئوليات والمعلومات.

(1)فقد أدت العلاقات التشابكية إلى عبور حدود العلاقات بين المنظمات والمؤسسات التى تعمل فى مجال السياحة، سواء كانت حدود أفقية أو رأسية، مع غيرها من المنظمات. وأصبحت العلاقات تتم فى كل الاتجاهات، سواء بصورة رسمية أو غير رسمية، دون تقييد بقيد زمني أو إجرائي أو لائحي، مما نتج عنه

شبكة معقدة من العلاقات لديها قدرة على الاستجابة الملائمة مع الأحداث والتغيرات فى بيئة الأعمال المعاصرة.

(2) وكذلك أدت العلاقات التشابكية إلى عبور حدود المسئوليات فيما بين المنظمات وبعضها البعض، وتعمقت القناعة لدى المنظمات التى تعمل فى مجال السياحة بمسئولياتها المشتركة لتعظيم مصالحها.

(3) وكانت حدود المعلومات وما يرتبط بها من سرية، كانت من أحد أهم القيود التى تجاوزت عنها العلاقات التشابكية بين المنظمات العاملة فى مجال السياحة، حيث يفترض أن رأس المال الرئيسي المستثمر بين المنظمات المعاصرة فى منظومة العلاقات التشابكية هو المعلومات، وأن تنميتها ونموها لا يتم إلى من خلال تداولها واستخدامها، فى حين أن الإفراط فى تطبيق مفهوم السرية وحجبها عن التداول يساهم فى تقادمها وفقدان قيمتها. وبناء عليه، كانت خاصية تبادل المعلومات والخبرات من أحد أهم سمات العلاقات التشابكية بين منظمات الأعمال المعاصرة، وخاصة التى تعمل فى مجالات التنمية السياحية.

2/4/4- عصر العلاقات التشابكية و إستراتيجية العمل منفرداً.

تشير كتابات عديدة إلى انتهاء عصر استراتيجية العمل منفرداً، استناداً على أن الخصائص البيئية التى كانت سائدة فى فترات سابقة والتى كانت تسمح للمنظمات أن تتصرف بمفردها فى مجال عملها قد انتهى، وأصبح من المستحيل أن تتخذ المنظمة فى الواقع المعاصر هذا التوجه فى تخطيط وإدارة أعمالها. وأنه لم يعد أمام هذه المنظمات مفر عن العلاقات التشابكية فيما بينها.

ولقد استقر فى هذه الأدبيات التنظيمية والإدارية أن المشكلات والأزمات التى تواجه المنظمات المعاصرة لا تأتى منفردة أو مستقلة عن بعضها البعض، وبنظرة فاحصة يتضح أنها مترابطة ومتداخلة فى معظمها وإن كانت حدثت فى أماكن متفرقة وفى منظمات مختلفة. وكل ذلك يبرر جدوى العلاقات التشابكية بين

المنظمات المعاصرة ومن ثم التعاون والتنسيق فى وضع الإستراتيجيات وخطط وبرامج العمل وسياسات تخصيص واستخدام الإمكانيات والموارد.

ويعنى هذا، أن استراتيجية العمل منفرداً أصبحت من الأمور بالغة التعقيد ومرتفعة التكلفة وعالية المخاطرة بالنسبة للمنظمات المعاصرة، والتى عادة ما يرتبط بها ظاهرتين أو احتمالين، يتمثل الأول فى ظاهرة ضياع الفرص أمام المنظمة، ويتمثل الثانى فى احتمال تعرض المنظمة للخروج من مجال الأعمال كلية دون رغبتها.

وفى مقابل إستراتيجية العمل منفرداً، برزت إستراتيجية بناء العلاقات التشابكية بين منظمات الأعمال فى مجالات التنمية السياحية والتى تُؤسس على مجموعة جديدة من الفرضيات التنظيمية والإدارية التى تضبط العلاقة بين المنظمات، ومن هذه الفرضيات ما يلى:

(1) توفر العلاقات التشابكية فرصاً أكبر للتنسيق بين المزايا التنافسية للمنظمات التى تعمل فى مجالات التنمية السياحية، وتيسير الترابط بين القرارات وسرعة اتخاذها للتفاعل مع المواقف والاستجابة الفعالة مع الأحداث.

(2) توفر العلاقات التشابكية قدرة أكبر لدى هذه المنظمات لتجاوز العقبات والقيود عبر الحدود الجغرافية والزمنية، بما يحد من التأثير السلبى لهذه العقبات والقيود على وضع الإستراتيجيات وتنفيذها.

(3) توفر العلاقات التشابكية نوعاً جديداً من العلاقة بين هذه المنظمات يتمثل فى التعاون التنافسي حيث يتم تحديد نطاق ومجالات للتعاون بما ينمى مصالحها المشتركة، وفى نفس الوقت يتم تحديد نطاق ومجالات للتنافس بما ينمى قدراتها الذاتية ويدفع الأخرى أيضاً لتنمية قدراتها الذاتية، بما ينعكس إيجاباً على القدرات الذاتية لمجموعة المنظمات معاً.

3/4/4- المزايا التنافسية الناتجة عن العلاقات التشابكية.

تشير الكتابات إلى أن العلاقات التشابكية بين المنظمات المعاصرة تيسر تحقيق مقومات عديد من المزايا التنافسية منها ما يلى:

1/3/4/4- التعضيد المتبادل بين الأهداف والتنسيق بين الأدوار.

حيث تتيح العلاقات التشابكية فرص إزالة أسباب احتمالات التعارض أو الصدام بين أهداف المنظمات ،ويستند ذلك على فرضية أن الاتفاق على المشاركة فى توزيع المنافع يساهم فى إمكانية توسيع نطاق هذه المنافع وتنويع مجالاتها وأبعادها بما يكون مبرراً منطقياً ودافعاً قوياً لتوجيه جهد تلك المنظمات إلى توسيع وتنويع هذه المنافع وتنميتها، بدلاً من التركيز على اقتناص الجزء الممكن منها على الوضع القائم.

2/3/4/4- تكوين محور ارتكاز مشترك للخطط والسياسات.

تؤكد الكتابات على أن توسيع نطاق المنافسة وتعميق مستواها عادة ما يقلل من كفاءة وفعالية المنظمات فى تنمية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديها ,كما أن ذلك يقلل من كفاءتها وفعاليتها فى استثمار ما يتاح أمامها من فرص وفى التعامل مع ما تواجهه من قيود وتهديدات .هذا فى حين أنه يمكن لهذه المنظمات من خلال جودة العلاقات التشابكية التى تعمل من خلالها أن تنمى من قدراتها وكفاءتها فى التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية (نقاط قوة وضعف، فرص وقيود وتهديدات)، ويتطلب ذلك صياغة مجموعة من السياسات ووضع مجموعة من الخطط التى تتناول المجالات الرئيسية التالية:

(1) التنسيق لخلق الفرص وتوزيع الأدوار بين المنظمات لاستثمارها، بما يمنع احتمالات التنافس على هذه الفرص ومن ثم تجنب إهدار الوقت والجهد والموارد.

(2) الانتفاع بالرصيد المعرفى والخبرات المتراكمة بين المنظمات للتعامل مع القيود والتهديدات ومن ثم تنمية القدرات لتضييق تأثيرها أو تحييدها، أو ربما تغيير خصائصها واتجاهاتها لصالح هذه المنظمات.

(3) التعاون المهنى بين المنظمات لفتح مجالات الانتفاع بما لديها من نقاط القوة واستحداث الأدوات اللازمة لتوفير متطلبات الحماية للمنظمات مما لديها من نقاط ضعف أو معالجتها أو تقويمها.

(4) توفر قدر أكبر من المرونة للتوسع فى البحث عن الإمكانيات والموارد وفى تخصيصها واستخدامها، والاستفادة من التقنيات الحديثة وتوظيف أدوات الاتصال لتنمية القدرة للتواجد فى أماكن متعددة وفى أنشطة متنوعة.

3/3/4/4-العلاقات التشابكية والتشغيل الاقتصادى الأفقى لموارد وإمكانيات المنظمات.

يمكن للمنظمات من خلال جودة العلاقات التشابكية، تعظيم الاستفادة من الهياكل التنظيمية والوظيفية فى إدارة الأنشطة وتنفيذها بما يرفع من مستوى الأداء التنظيمي والوظيفى للمنظمات.

4/3/4/4- العلاقات التشابكية والتعامل النظمى الفعال مع المواقف.

تدعم العلاقات التشابكية قدرة المنظمات للاستجابة للأحداث والتعامل مع المواقف بصورة نظامية والتفاعل معها بما يخدم أهدافها. وتشير الكتابات إلى أن العلاقات التشابكية بين المنظمات تمكنها من تبادل المعلومات لرصد الظواهر والتعرف على دلالاتها، وتفسير الأحداث وتحديد اتجاهاتها ومجالات واحتمالات تأثيرها على الأبعاد ذات العلاقة بالمنظمات.والعمل معاً من خلال منظومة متكاملة للتفاعل مع المواقف والأحداث وما يرتبط بها من مشكلات وأزمات من منطلق علاقة التضامن والشراكة فى مواجهة المخاطر وتحقيق المنافع.

5/3/4/4- العلاقات التشابكية وصياغة رؤية استراتيجية للبقاء والاستقرار والنمو.

يتفق عديد من الكتابات على أن المنظمات يمكنها من خلال جودة العلاقات التشابكية تكوين رؤية إستراتيجية ترتكز على الوسائل والغايات التالية:

(1) بناء وتنمية ذاكرة المنظمات وتكوين رصيد معرفي وخبرة متراكمة تستطيع المنظمات من خلالها استقراء المستقبل، بل وصياغته لخدمة خطط المنظمات وأهدافها.

(2) بناء نمط تفكير منهجى لدى قيادات المنظمات يتصف بالموضوعية والمرونة فى التعامل مع أبعاد البيئة الداخلية والخارجية التى تعمل فى هذه المنظمات.

(3) تصميم أدوات تنسيقية لاستثمار الوقت عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية التى تحقق المصالح المشتركة بين المنظمات.

(4) وضع آليات فنية متكاملة مترابطة تؤهل المنظمات لتخطى الحواجز والعقبات فى البيئة الخارجية للمنظمات وتنمية الفرص وتطوير الأسواق.

(5) تأسيس كيان تنظيمي وإدارى مشترك قادر على التعامل الفعال مع القيود والمشكلات والأزمات.

6/3/4/4- العلاقات التشابكية والقوة الذاتية والتنافسية التعاونية.

يتوفر للمنظمات التى تربط فيما بينها العلاقات التشابكية مجموعة من المقومات التى تنمى قدرتها الذاتية والتنافسية التعاونية من خلال ما يلي :

(1) تحديد غايات وأغراض مشتركة تضمن تجنب أسباب التعارض بين التوجهات الإستراتيجية للمنظمات، ومن ثم تدنية احتمالات إهدار أو سوء استخدام الإمكانيات والموارد.

(2) تبادل المعرفة والخبرة لتنمية القدرات الذاتية لكل منظمة على حدة وتنمية القدرة الكلية للمنظمات مجتمعة.

(3) التعاون أو التنافس التعاوني، أى التنافس بغرض تعميق التعاون بين المنظمات لمواجهة أى تكتلات بين المنظمات المنافسة.

4/4/3/7- العلاقات التشابكية والاستجابة السريعة والتفاعل مع المواقف.

يتوفر للمنظمات التى تربط فيها بينها العلاقات التشابكية مجموعة من المقومات التى تمكنها من الاستجابة السريعة والتفاعل مع المواقف من خلال تبادل المعلومات وتوزيع الأدوار بين المنظمات والقيادات بما يرفع مستوى الاستعداد والقدرة للتعامل مع المواقف.

4/4/3/8- العلاقات التشابكية والمرونة والقدرة على التكيف.

تمتلك المنظمات التى تربطها العلاقات التشابكية مجموعة من الأدوات التى توفر لها درجة عالية من المرونة والتكيف ومنها ما يلى :

(1) وضع توجهات إستراتيجية مشتركة بين المنظمات للتعامل مع الأحداث بما يحقق مصالحها المشتركة تجاه المنظمات المنافسة.

(2) العمل من خلال وحدات تنظيمية صغيرة تربطها علاقات غير رسمية.

(3) مرونة الاتصالات فى كافة الاتجاهات يحكمها سرعة الاستجابة لتوقعات المستهلك فى القطاعات السوقية.

(4) صياغة إستراتيجية لكل قطاع سوقى يتم إخضاعها للمراجعة المستمرة لتطويرها استجابة لتوجهات السوق.

(5) التوسع فى شبكات العمل الرأسية مع آلية بسيطة غير رسمية للتنسيق والتعاون بين المستويات الرأسية لشبكة الأعمال.

(6) صلاحيات واسعة لوحدات الأعمال الرأسية فى شبكة الأعمال لتنمو وتعظم إمكانياتها وتثبت جدارتها من خلال قدرتها على الإبداع والابتكار.

(7) الاهتمام بمراكز الخدمة التى تتمتع بصلاحيات واستقلالية مهنية وإدارية ومالية قوية والمسئولة عن تقديم خدماتها بصورة متميزة إلى الوحدات الفنية فى شبكة الأعمال، وأهم ما يميز مراكز الخدمة هذه قدرتها الذاتية للاستجابة السريعة للتغير فى اتجاهات السوق.

(8) عمق الاعتقاد بقصر دورة حياة المنتجات مما يتطلب ضرورة وجود وفرة من الأفكار الجديدة لتطوير واستحداث المنتجات.

4/4/4- العلاقات التشابكية والاستراتيجية التنافسية التعاونية لمنظمات الأعمال الدولية.

تشير الكتابات إلى أن المنظمات المعاصرة فى ظل العمل من خلال العلاقات التشابكية يوجد أمامها التوجه الإستراتيجي الذى يجمع بين توجه التعاون من جانب وتوجه التنافس من جانب آخر.حيث يفترض أن التنافس هو الأصل فى العلاقة بين هذه المنظمات ثم يأتى بعد ذلك التعاون، والميزة الجوهرية لهذا الشكل من التوجه الاستراتيجى (التنافس التعاونى) أنه يبقى على مقومات التنافس لتنمية المزايا التنافسية الذاتية ثم يأتى إطار التعاون الذى يحمى هذه المنظمات من تعارض المصالح، مع مراعاة أن تنمية المزايا التنافسية لكل كيان من كيانات المجموعة يوجه إلى تنمية القدرات التنافسية للمجموعة فى مواجهة المنافسة الخارجية لها.

ومن الحقائق التى تعضد تصويب هذا التوجه الإستراتيجي أن العلاقات المفتوحة اليوم بين الدول والمنظمات فى ظل السوق المفتوح يصبح التوتر والقلق من الأمور الصحية الداعمة للإبداع والابتكار والتطوير لتنمية القدرة التنافسية

الذاتية للمنظمات، بشرط أن يكون ذلك تحت الحماية والتوجيه والسيطرة، وهذا يظهر أهمية وجدوى شق التعاون فى استراتيجية التنافس التعاوني.

ويضيف هذا الشكل من تطبيق استراتيجية التنافس التعاونى مجموعة من التحديات الإستراتيجية أمام المنظمات التى تعمل من خلال العلاقات التشابكية، ومن هذه التحديات الإستراتيجية ما يلى :

(1)تحقيق التوازن الصحى الفعال بين تنمية القدرات التنافسية من جانب، وتدعيم التعاون من جانب آخر، حيث يفترض أن التنافس يكون من أحد أهدافه تنمية القدرة الذاتية لكيانات المجموعة كل على حدة ولها مجتمعة.

(2)تحقيق التوازن بين تنمية القيادة المستقلة وحمايتها ووضع ترتيبات لوقايتها من جانب، ووضع آليات تبادل المعرفة والخبرة لتقوية العلاقات التبادلية وتدعيم المصالح المشتركة من جانب آخر.

(3)وضع السياسات والإجراءات وتنفيذ الترتيبات الفنية والإدارية اللازمة لتنمية قدرة الاعتماد على الذات للمنظمة من جانب، ووضع السياسات والإجراءات وتنفيذ الترتيبات المقابلة لتنمية القوة الإجمالية التنافسية الذاتية لمجموع المنظمات التى تعمل من خلال العلاقات التشابكية من جانب آخر.

(4)تحقيق التوازن بين متطلبات وضوابط بناء الحدود التى تمثل الذاتية أو الهوية "Identity" الفردية أو الاعتبارات لكل منظمة، وفى نفس الوقت بناء المعابر أو الطرق التى تيّسر وتفعّل التعاون لإنشاء الذاتية أو الهوية للتحالف أو التكتل بين المنظمات ككيان واحد من جانب آخر، ويتطلب ذلك وضع استراتيجيات تراعى الحدود لتخدم استقلالية كل منظمة، وفى نفس الوقت تعبر الحدود لبناء ودعم التعاون بين هذه المنظمات مجتمعة.

(5) تحقيق التوازن بين بناء وحماية قيم Ethics كل منظمة من جانب، وخلق قيم مشتركة أخرى على مستوى المنظمات التى تعمل معاً من خلال العلاقات التشابكية.

ولا يقتصر نطاق تأثير أو متطلبات العلاقات التشابكية على علاقات المنظمات المتنافسة (المتعاونة فيما بينها) وإنما يمتد تطبيق استراتيجية التعاون التنافسى إلى الأطراف الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة، وفى مقدمتها العملاء ومصادر الإمداد أو الموردين. حيث يتطلب تفعيل العلاقة التشابكية بناء علاقات مشاركة مع كل من العملاء ومصادر الإمداد، وقد تصل الدرجة إلى بناء علاقات المشاركة فى ملكية وإدارة المنظمة، ومع حرص المنظمة على توفير مقومات إستقرارها ونموها فإنها، تضع آلية يكون العميل بموجبها صاحب الصلاحية الحقيقية فى عناصر القرارات الخاصة بالمنتج، خاصة فيما يتعلق بالمواصفات والتسعير والتوزيع. ومن جانب آخر، ومع تكرار حالات العجز فى التدفقات النقدية وصعوبات التمويل وضعف السيولة النقدية المتاحة للمنظمات، فإن المنظمة تضع من الاستراتيجيات والسياسات لتنقل جزءً كبيراً من عبء التمويل على مصادر الإمداد أو الموردين من خلال بناء العلاقات التشابكية معهم وتحولهم إلى شركاء فى المنظمة وأصحاب صلاحية حقيقية فى صناعة القرارات بالمنظمة، وخاصة ما يتعلق بتشكيلة المنتجات ومواصفاتها وتسعيرها ونظم توزيعها .

5/4/4– العلاقات التشابكية والتغير الإستراتيجى فى أساليب وأنماط الإدارة

تؤكد كتابات عديدة على أن المنظمات المعاصرة يصعب عليها الاستقرار والنمو ما لم تغير نمط تفكيرها وتضع استراتيجيات تجمع بين التعاون فيما بينها من جانب، والتنافس الداخلى فيما بينها كمجموعة ومع غيرها خارج المجموعة من جانب آخر.

وتضيف هذه الكتابات بأن التحدى الحقيقى لوضع هذه الاستراتيجيات، يتمثل فى ضرورة التوفيق بين توجهات وسياسات التعاون من جانب وتوجهات وسياسات التنافس من جانب أخر.وتضيف كتابات أخرى بأن العلاقات التشابكية تؤسس على استراتيجيات قد يبدو فى ظاهرها التعارض أو التناقض، حيث تظهر بوضوح استراتيجيات التعاون والتنسيق والتكامل فيما بين المنظمات، وفى نفس الوقت تظهر، بنفس الدرجة من الوضوح، استراتيجيات تعضيد الاستقلالية وتنمية القدرة الذاتية لكل منظمة على حدة، ولكن داخل إطار الاعتماد المتبادل .

وهذا المزج غير المألوف وما ينتج عنه من توجه إستراتيجي يتطلب مجموعة من التوجهات الإستراتيجية الجديدة فى مجالات التنظيم والإدارة وكذلك المجالات الأخرى للنشاطات الرئيسية للمنظمات بما يلائم هذا المزج بين التعاون والتنافس، ومن هذه التوجهات ما يلى:

1/5/4/4- توجهات إستراتيجية فى مجالات التنظيم الإدارى.

نتج عن العلاقات التشابكية بين منظمات الأعمال المعاصرة مجموعة من التوجهات الاستراتيجية فى مجالات التنظيم الإدارى منها:

(1) وضع رسالة مشتركة وأهداف مترابطة للمنظمات التى تعمل من خلال العلاقات التشابكية.

(2) الربط على مستوى إدارى أعلى لمجموعة الأنشطة اللوجستية فى مجالات البحوث والدراسات والتصميمات والإمداد وغيرها من المهام التى تخدم المنظمات المتحالفة.

(3) تصميم آليات إدارية للتنسيق وتحقيق التكامل بين الأنشطة المتنافسة المتعاونة مثل التسويق والبيع والاستثمار والتمويل.

(4) توسيع نطاق مساهمة فرق العمل التى تمارس أعمالها من خلال الإدارة الأبوية أكثر من الإدارة الهرمية الرأسية.

(5) تخفيف القيود الرسمية الإجرائية أمام ممارسة العمل الإدارى فيما يتعلق بآلية اتخاذ القرارات وإدارة الاجتماعات وتبادل الآراء ومواجهة الأزمات والتعامل مع الموقف.

2/5/4/4- توجهات استراتيجية فى مجالات التسويق.

ومن الاستراتيجيات التسويقية الناتجة عن العلاقات التشابكية فى المنظمات المعاصرة ما يلى:

(1) لم يقتصر الأمر على التوسع فى استراتيجية المورد/العميل، وإنما امتد هذا التوسع ليتضمن استراتيجية المورد/ العميل/ الشريك فى الإدارة ثم الشريك فى الملكية. وكذلك التوسع فى استراتيجية العميل/ الشريك فى التسويق إلى العميل الشريك فى الإدارة ثم الشريك فى الملكية.

(2) تعمق التوجه إلى توسيع مفهوم العميل ليشتمل على العميل الداخلى والذى يجب الحرص على إرضائه كأساس لتمكين المنظمة من إرضاء العميل الخارجي بل يفترض أن يكون العميل الداخلى هو نقطة الارتكاز إلى العميل الخارجى.

5- مؤشرات عامة من الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي في السياحة.

1/5- الرؤية الإستراتيجية والإدراك العام لدى الأطراف المختصة بقطاع السياحة :

تشير نتائج الدراسات فى عمومها إلى انخفاض واضح فى مستوى الإدراك لدى الأطراف المختصة بممارسة مكونات الإدارة الإستراتيجية فى مجالات التنمية السياحية، ومن المؤشرات الواضحة فى ذلك ما يلى:

(1) تزايد مستوى عدم الإدراك لمعظم مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية لدى كل الأطراف ذات العلاقة بالتنمية السياحية .

(2) ضعف مستوى الإدراك لدى معظم الأطراف المختصة بالنشاط السياحى والتنمية السياحية بشأن معظم متغيرات عملية الإدارة الإستراتيجية.

(3) ترتبط حالات الانخفاض الواضح فى مستوى الإدراك لدى الأطراف المختصة بالمتغيرات الخاصة بالرؤية الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والتوجهات والخطط الإستراتيجية وتحديد المزايا التنافسية، مما يعطى مؤشراً واضحاً لغياب الأبعاد الفنية الجوهرية فى تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

(4) يوجد مستوى منخفض من الإدراك لدى الأطراف المختصة بخصائص الجوانب التنظيمية والإدارية وعملية التحليل البيئى وطبيعة الممارسات الإدارية لعملية الإدارة الإستراتيجية، مما يعطى مؤشراً إلى الحاجة الواضحة لمراجعة الجوانب التنظيمية والإدارية لتفعيل الممارسات الإدارية الصحيحة وللقيام بمهام التحليل البيئى وفق منهج استراتيجى فى مجالات التنمية السياحية.

وتؤكد هذه النتائج صحة الفرض الأول من الدراسة بعدم ملاءمة خصائص الجوانب التنظيمية والإدارية التى تحكم المهام والعلاقات التنظيمية والوظيفية للأطراف ذات العلاقة بالتنمية السياحية، ويرجع ذلك بدرجة أساسية إلى غياب الرؤية الإستراتيجية وعدم وضوح رسالة وأهداف عملية التنمية السياحية.

2/5- عملية التخطيط الإستراتيجى ومدى توفر خصائصها في الجوانب الرئيسية لعملية التنمية السياحية.

تشير الدراسات في هذا المجال إلى ما يلي:

(1) لا توجد أهداف واضحة بناءً عليها يتم وضع السياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بالتنمية السياحية، ويعنى هذا غياب الربط بين أهداف التنمية السياحية وما يتم وضعه من سياسات وما يتم إتخاذه من قرارات.

(2) يصعب إدراك علاقة واضحة بين أهداف محددة للتنمية السياحية والأنشطة والممارسات التى يتم تنفيذها فى النشاط السياحى.

(3) لا يتم العمل فى معظمه وفق خطط وبرامج عمل معلنة تخدم أهداف التنمية السياحية.

(4) لا توجد رؤية واضحة لنظام معلومات يمثل المصدر الرئيسي للمعلومات يخدم القرارات والممارسات فى النشاط السياحى.

(5) لا يوجد إطار واضح لتقويم أنشطة التنمية السياحية بصورة يستفاد منها فى تفعيل القرارات والجهود فى النشاط السياحى.

3/5- التوجهات والخطط الإستراتيجية والممارسات الإدارية فى عملية التنمية السياحية.

تشير الدراسات في هذا المجال إلى ما يلى:

(1) توجهات متخذى القرارات تدور حول توزيع المنافع وتخصيص الموارد.

(2) توجهات المستثمر تدور حول تنفيذ المشروع السياحى على اعتباره مشروع عقارى استثمارى تنتهى علاقته بتسليم المشروع، أو الاستمرار فى تقديم خدمات الصيانة من أجل تحقيق منافع مادية نقدية من خدمات الصيانة.

(3) تمثلت توجهات المُنفذ الفنى (المقاول) فى التعامل مع المشروع كمقاولة يحرص على تحقيق أعلى عائد مادى فى أقل فترة زمنية.

(4) توجهات المستفيد النهائي (العميل المشترى) تدور حول تحقيق منفعة شخصية بامتلاك وحدة سياحية وفق قدراته المالية.

4/5- ممارسة الأطراف المختصة لعملية الإدارة الإستراتيجية.

توضح المؤشرات العملية العامة في هذا الشأن إلى ما يلى:

(1) إنخفاض مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى الأطراف الثلاثة المعنية بالتنمية، وترتفع هذه الظاهرة بصورة أكبر نسبياً بالنسبة للشركات والجمعيات والأفراد.

(2) تمثلت مواضع الضعف الواضح فى ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى الأجهزة الرسمية فى العناصر التالية:

أ- غياب الرصيد العملى فى تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

ب- عدم وضوح إستراتيجيات التعامل مع نقاط الضعف.

ج- عدم وضوح الفرص المتاحة أمام التنمية السياحية بالساحل الشمالى الغربى المصرى واستراتيجيات استثمارها.

د- عدم وضوح رسالة النشاط السياحى بالساحل الشمالى الغربى المصرى.

(3) ترتكز مواضع الضعف الواضح لدى كل من الشركات والجمعيات والأفراد فى العناصر التالية.

أ- عدم تفهم مضمون وأهمية الرؤية الإستراتيجية للتنمية السياحية.

ب- غياب الرصيد المعرفى والعملى لتطبيق الإدارة الإستراتيجية فى التنمية السياحية.

ج- عدم وضوح استراتيجيات الاستفادة من نقاط القوة.

د- عدم وضوح استراتيجيات الاستفادة من الفرص المتاحة.

هـ- عدم وضوح رسالة وأهداف التنمية السياحية.

لدى الأطراف المعنية.

4/5- الجوانب التنظيمية والإدارية وممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية.

1/4/5- المهام والاختصاصات التنظيمية للأطراف المختصة بالتنمية السياحية.

تشير الدراسات وكذلك الممارسات لهذا الجانب فى عمومها إلى غياب تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي وعدم وضوح الرؤية الإستراتيجية عند تحديد وصياغة المهام والاختصاصات التنظيمية للأطراف ذوى العلاقة بعملية التنمية السياحية، وكمثال عملي علي هيكل إداة الساحل الشمالى الغربى في مصر، تظهر المؤشرات التالية:

(1) ينفرد المجلس الأعلى للسياحة، وفق قرار تشكيله، بوضع السياسات الخاصة بالتنمية السياحية، دون وجود أى إشارة لاختصاصات وأدوار الكيانات الأخرى فى وضع هذه السياسات، سواء باقتراح أو التوصية أو المناقشة أو التنفيذ، هذا فضلاً عن عدم وضوح آلية قيام المجلس الأعلى للسياحة بهذا الدور.

(2) ينفرد المجلس الأعلى للسياحة، وفق قرار تشكيلة، باقتراح التشريعات والنظم، دون وضوح أساس أو مصدر هذا الاقتراح وآلية التعامل معه، فضلاً عن غياب دور كافة الجهات أو الأطراف الأخرى فى هذا الاختصاص.

(3) شيوع مهمة الدراسات والبحوث، وذكرها ضمن اختصاصات جميع الجهات ذات العلاقة بالتنمية السياحية، بصورة أدت إلى عدم وضوح المسئوليات بصورة محددة عن هذه البحوث والدراسات، وكذلك عدم وضوح منهجية تنفيذها وفق رؤية إستراتيجية بصورة يستفاد بها فى قرارات وجهود التنمية السياحية.

(4) ازدواجية تحديد مسئولية إعداد نظام معلومات عن النشاط السياحى والتنمية السياحية بين كل من وزارة السياحة والهيئة المصرية العامة لتنشيط السياحة، بالإضافة إلى إسناد صلاحية اعتماد نظام المعلومات للمجلس الأعلى للسياحة دون إستناد ذلك على أساس أو مبرر تنظيمي معين.

(5) إقتصار مهمة جذب المستثمرين للنشاط السياحى على كل من وزارة السياحة والهيئة المصرية العامة لتنشيط السياحة دون غيرهما من الجهات الفنية والممارسين بالفعل للنشاط السياحى، وعدم وضوح آلية الاستفادة من خبراتها وعلاقتها لتنمية الاستثمارات فى مجالات السياحة.

(6) ازدواجية وتداخل مهام الترويج والتنشيط السياحى وتكرارها ضمن اختصاصات أكثر من جهة مما يعنى عدم وضوح جهة الاختصاص المؤهلة لممارسة الجهد الترويجى وفق منظومة مهنية واضحة.

2/4/5- التوصيف العام لخصائص مكونات المنظومة السياحية.

وفق أغراض الإدارة الإستراتيجية ومنهج ممارستها يتم تصنيف خصائص مكونات المنظومة السياحية إلى التصنيفات الرئيسية التالية:

(1) **الفرص** : تتمثل فى كل حالة أو موقف فى البيئة الخارجية يمكن للمنظمة الاستفادة منه لخدمة رسالتها وتحقيق أهدافها، ويكون لها تأثير إيجابى على نتائج أعمالها إذا ما أحسنت استثمارها. وبناء عليه يشترط فى الفرصة أمرين:

الأول: كونها تتضمن منفعة حقيقية ممكنة ومرتقبة من وجهة نظر المنظمة.

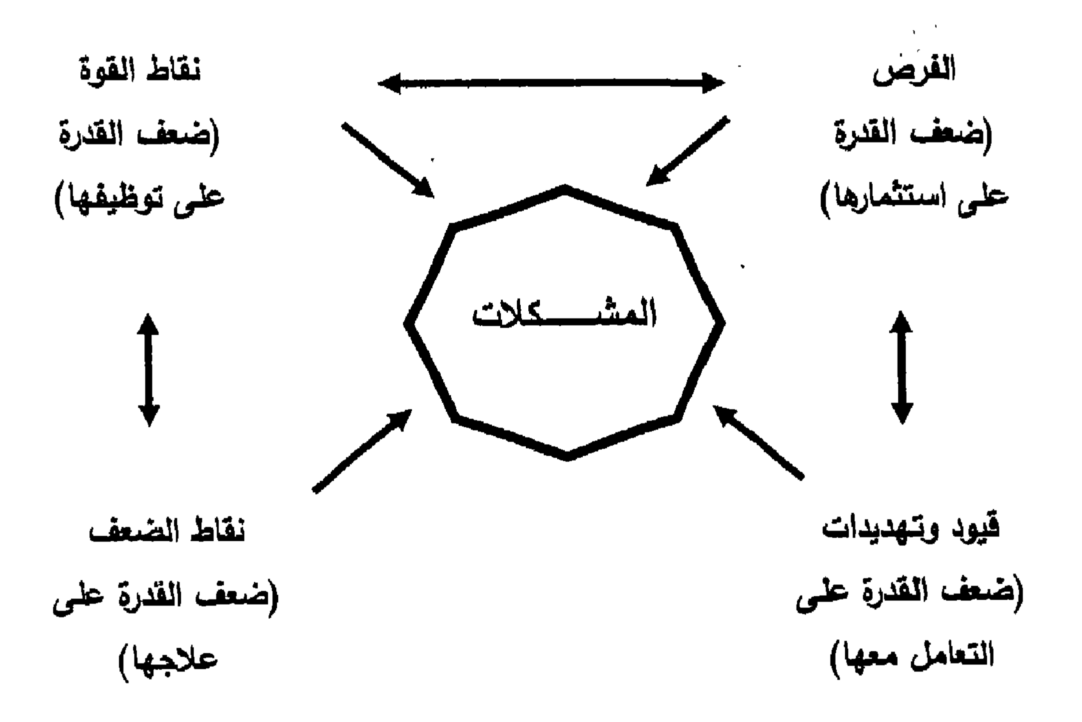
الثانى: إمكانية توفير القدرة لدى المنظمة لإستثمارها. وتشير المؤشرات إلى ظاهرة تنامى الطلب المحلى والقومى والأقليمى والدولى على السياحة، وتزامن ذلك مع تحول جزء من الطلب السياحى من مناطق معينة الي مناطق أخرى، إلا أن هذا يصعب أن يتحول إلى فرصة مالم يتوفر مقومات إستثمارها.

(2) **القيود أو التهديدات** : تتمثل فى الحالات أو المواقف الغير مرغوب فيها فى البيئة الخارجية والتى يمكن أن تمثل عائقاً يقلل من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها، مما يتطلب من المنظمة العمل على تنمية قدراتها الذاتية للتعامل مع هذه القيود بما يخدم رسالتها ويحقق أهدافها.

وتشير المؤشرات العملية إلى وجود عديد من القيود التى تضعف القدرة التنافسية السيحية ، ومنها وجود بدائل تنافسية لجذب الطلب السياحى الفائض أو المتنامى، مع تمتع هذه البدائل بمزايا المنافسة السعرية مع جودة الخدمة السياحية بمفهومها الواسع.

(3) **المشكلات:** وتمثل فى حالات أو مواقف الخلل الداخلي فى المنظمة الناتجة عن تلاقى عدم أو ضعف القدرة الذاتية لدى المنظمة لتوظيف ما لديها من نقاط قوة واستثمار ما يتوفر أمامها من فرص، مع عدم أو ضعف قدرتها أيضاً على التعامل الفعال مع ما لديها من نقاط ضعف ومع ما تواجهه من قيود وتهديدات، ويوضح الشكل التالي هذه الحالة.

مصادر المشكلات التى تواجه التنمية السياحية



وتشير المؤشرات العملية إلى وجود عديد من المشكلات التى تواجه التنمية السياحية تؤدى فى مجملها إلى ضعف المزايا التنافسية فى مواصفات وسعر المنتج السياحى فى مواجهة البدائل التنافسية المتاحة فى أسواق المنتج السياحى.

(4) الأزمة: تعد الإدارة الإستراتيجية المنهج الصحيح للتعامل مع بيئة المنظمة والتفاعل معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها وربحيتها والتعرف على أسباب حدوث الأزمات وكفاءة وفعالية التعامل معها عند حدوثها. وتتمثل الأزمة فى وجود خلل حقيقى فى أصل نظم المنظمة بصورة تهدد وجودها، وعادة ترتبط الأزمة بالمؤشرات التالية:

(أ) وجود فجوة بين المواصفات الفنية للمنتج السياحى واحتياجات عملاء هذا المنتج.

(ب) تراكم الممارسات غير القانونية التى تهدر المزايا التنافسية للموارد والإمكانيات السياحية.

(ج) صعوبة الحصول على معلومات دقيقة متكاملة لعدم وجود نظام معلومات متكامل وغياب نظام للتحليل والتقويم البيئى بما يعضد متخذى القرارات فى مجالات التنمية السياحية.

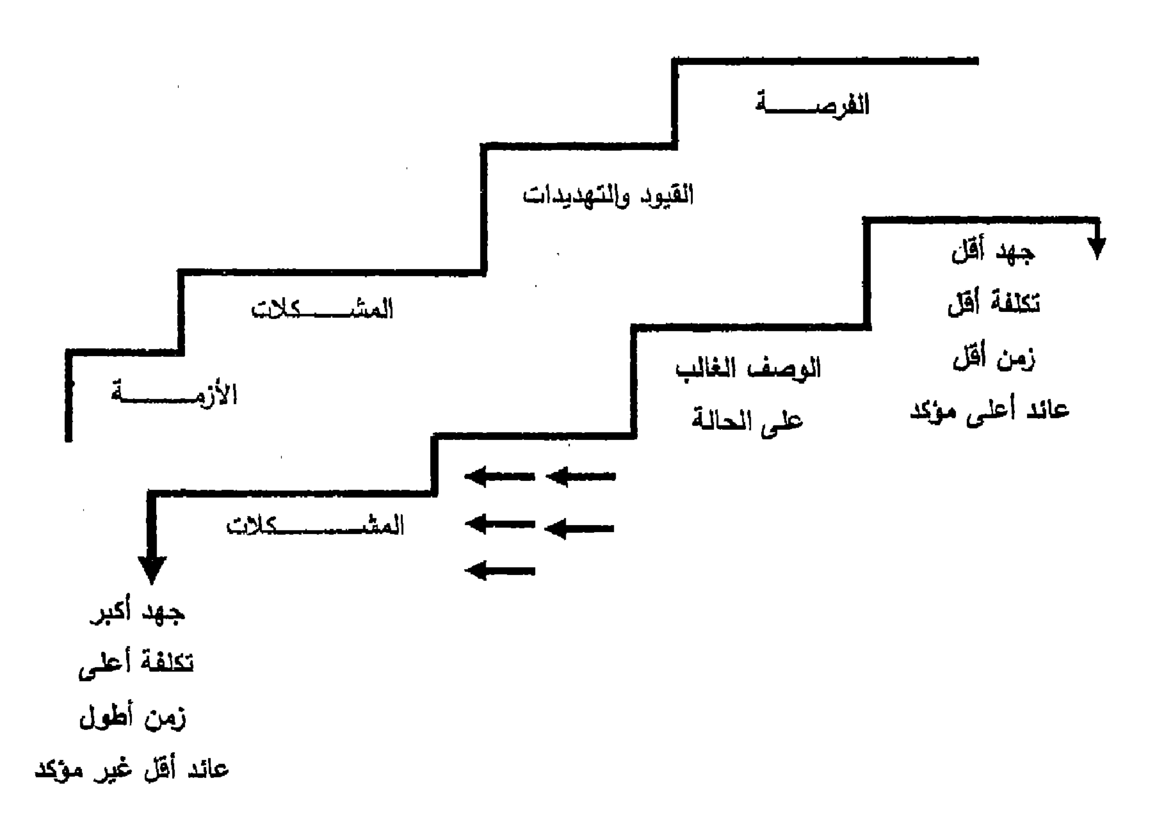
(د) ضعف السيطرة على اتجاهات متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بما يؤدى إلى آثار سلبية مثل التلوث البيئى وغياب السياسات والقواعد التى تحكم بيئة التنمية السياحية.

(هـ) ضعف القدرة على التكيف مع بيئة التنمية السياحية وصعوبة الاستجابة للمتغيرات فى هذه البيئة.

(و) تخلف الأنظمة الفنية والإدارية فى مجالات النشاط، وهروب الكفاءات وهجرة العقول المهنية المتخصصة وضعف الإبداع والابتكار لتحقيق أهداف التنمية السياحية.

وعلى ضوء تلك المؤشرات العامة . يمكن القول أن خصائص الأزمة تغلب على حالة التنمية السياحية، **ويوضح التالي هذه الظاهرة.**

التوصيف الإستراتيجى العام لحالة التنمية السياحية



6- ملخص المؤشرات بشأن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع السياحي.

6-1 غياب الرؤية الاستراتيجية

أدى عدم وجود رؤية إستراتيجية محددة واضحة للتنمية السياحية إلي ما يلي:

(1) عدم وضوح خصائص الجوانب التنظيمية والإدارية للأجهزة والمؤسسات المختصة بالتنمية السياحية.

(2) عدم وجود أسس ومعايير تحكيم الممارسات الإدارية للأجهزة والمؤسسات المختصة بالتنمية السياحية.

(3) عدم وضوح إطار محدد للجوانب التنظيمية والإدارية لممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية فى التنمية السياحية.

(4) عدم وضوح إطار محدد لعملية التحليل البيئى لتحديد الفرص والقيود ونقاط القوة وجوانب الضعف فى مجالات التنمية السياحية.

(5) عدم وضوح المزايا التنافسية التى يمكن استثمارها فى التنمية السياحية.

6-2 غياب أو عدم دقة تحديد الأهداف

أدى عدم وجود أهداف إستراتيجية محددة واضحة للتنمية السياحية الي ما يلي :

(1) ضعف مستوى دقة تحديد الأهداف التى يفترض أن تدور حولها السياسات والقرارات الصادرة بشأن التنمية السياحية.

(2) انخفاض مستوى ملاءمة السياسات والقرارات لمتطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجى فى عملية التنمية السياحية.

(3) عدم توفر نظام متكامل للتحليل البيئى بما يوفر معلومات دقيقة عن الفرص ونقاط القوة، والقيود ونقاط الضعف التى تواجه التنمية السياحية.

6-3 غياب التحديد الدقيق للتوجهات الاستراتيجية

أدى غياب التحديد الدقيق للتوجهات الإستراتيجية للتنمية السياحية إلى ما يلى:

(1) غياب تحديد أهداف عامة استراتيجية تحكم الممارسات الإدارية للأطراف ذوى العلاقة بالتنمية السياحية.

(2) توجه جهود كل طرف من أطراف عملية التنمية السياحية إلى تعظيم أهدافه ومنافعه الخاصة.

(3) عدم استناد الممارسات الإدارية فى عملية التنمية السياحية على مخرجات نظام متكامل للتحليل البيئى يحدد الفرص ونقاط القوة والقيود ونقاط الضعف مما يقلل كفاءة وفعالية هذه الممارسات فى تحقيق أهداف التنمية السياحية.

6-4 عدم ملاءمة الجوانب التنظيمية والإدارية

أدى عدم ملاءمة الجوانب التنظيمية والإدارية لعملية التنمية السياحية إلى ما يلى:

(1) عدم وضوح أسس وقواعد تحديد الاختصاصات وتوزيع المهام والأدوار وتنظيم العلاقات بين الأطراف ذوى العلاقة.

(2) وجود عديد من خلال التداخل والازدواجية فى تحديد الاختصاصات وتوزيع المهام والأدوار من الأطراف ذوى العلاقة.

(3) لا تخضع عملية تشكيل المجالس وإنشاء الهيئات وإصدار القرارات لرؤية إستراتيجية واضحة لمتطلبات التنمية السياحية.

6-5 غياب تطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية

أدى غياب تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى عملية التنمية السياحية إلى ما يلى:

(1) عدم وجود نظام متكامل لعملية التحليل والتقويم البيئى لتحديد المزايا التنافسية

(2) غياب منهج التفكير الإستراتيجى لإعداد خطط وبرامج عمل لتحديد المزايا التنافسية والاستفادة منها.

(3) عدم ملاءمة الجوانب التنظيمية والإدارية وضعف كفاءة وفعالية الممارسات الإدارية لتحديد المزايا التنافسية والاستفادة منها.

7- محاور عامة لرؤية مقترحة لتطوير وتنمية صناعة السياحة.

7-1- بناء رؤية استراتيجية للتنمية السياحية، ويتطلب ذلك ما يلى:

(1) صياغة دقيقة لغايات وأغراض التنمية السياحية.

(2) صياغة رسالة واضحة متكاملة لعملية التنمية السياحية.

(3) وضع أسس ومعايير لبناء وتخصيص الموارد والإمكانيات اللازمة للتنمية السياحية.

(4) بناء وتفعيل الثقافة والقيم الداعمة للتنمية السياحية

(5) وضع الأسس والضوابط المهنية لمراجعة البناء التنظيمي والإدارى المختص بالتنمية السياحية.

7-2- تطبيق وتفعيل الإدارة الإستراتيجية للتنمية السياحية، ويتطلب ذلك ما يلى:

(1) تصميم وتفعيل نظام للتحليل والتقويم البيئى بما يوفر مدخلات تصميم رؤية رسالة التنمية السياحية وتحديد أهدافها ووضع خطط وبرامج وسياسات تحقيقها.

(2) تصميم مجموعة الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق التنمية السياحية وتوفير متطلبات تنفيذها ومقومات تفعيلها.

(3) وضع إطار متكامل يتضمن أسس ومعايير المتابعة والتقويم للأداء فى مجالات التنمية السياحية وتوفير متطلبات تطبيقها ومقومات تفعيلها.

7-3- إعداد التوجهات والخطط الإستراتيجية للتنمية السياحية، ويتطلب ذلك ما يلى:

(1) تحديد وتوصيف الفرص والقيود ونقاط القوة والضعف المرتبطة بعملية التنمية السياحية إستناداً على مخرجات نظام التحليل والتقويم البيئى.

(2) مراجعة أهداف عملية التنمية السياحية وإعادة صياغتها بما يتفق والرؤية الإستراتيجية ورسالة التنمية السياحية.

(3) إعداد التوجهات والخطط الإستراتيجية للتعامل مع مخرجات بنظام التحليل والتقويم البيئى.

7-4- مراجعة وتطوير الجوانب التنظيمية والإدارية لعملية التنمية السياحية، ويتطلب ذلك ما يلى:

(1) تحديد وتحليل مواضع التداخل والازدواج فى مهام واختصاصات الأطراف ذوى العلاقة بالتنمية السياحية، وتحديد متطلبات معالجتها.

(2) إعادة تحديد مسئوليات ومهام الأطراف ذوى العلاقة بالتنمية السياحية وتحديد أدوارها واختصاصاتها.

(3) مراجعة القرارات والسياسات المنظمة لعملية التنمية السياحية وتطويرها بما يتفق والرؤية والتوجهات الإستراتيجية لعملية التنمية السياحية.

7-5- تطوير القدرة الذاتية لتنمية المزايا التنافسية واستثمارها وتسويقها، ويتطلب ذلك ما يلي:

(1) تصميم وتفعيل نظام التحليل والتقويم البيئي لتحديد المزايا التنافسية للإمكانيات السياحية وتحديد متطلبات تنميتها واستثمارها وتسويقها.

(2) إعداد استراتيجيات وخطط وبرامج تنمية المزايا التنافسية، وتوفير مقومات حمايتها.

(3) تطوير الجوانب التنظيمية والإدارية للتنمية السياحية بما يمكن من بناء العلاقات التشابكية واستخدام استراتيجية التعاون التنافسي لاستثمار المزايا التنافسية.

الفصل الرابع

إتفاقية الكويز

وأبعادها التنموية والإدارية

الفصل الرابع

إتفاقية الكويز
وأبعادها التنموية والإدارية

مقدمــــــة

1. ثقافة المنظمة ومقومات تفعيل اتفاقية الكويز.
2. البعد التاريخي لبروتوكول "الكويز".
3. الاتجاهات بشان إتفاقية الكويز.
4. اتجاهات الأفراد بشان اتفاقية "الكويز".
5. تصورات ومقترحات عامة بشان إتفاقية الكويز.

الفصل الرابع

إتفاقية الكويز

وأبعادها التنموية والإدارية

مقدمة

يشير اصطلاح "الكويز" إلى ترجمة الأحرف الثلاثة QIZ اختصاراً للكلمات الثلاثة لإتفاقية المناطق الصناعية المؤهلة Qualified Industrial Zones وفقاً لقانون أصدره الكونجرس الأمريكى بين الولايات المتحدة الأمريكية وإسرائيل عام 1995، ثم بين الولايات المتحدة الأمريكية وإسرائيل والأردن عام 1997، وبموجب هذه الاتفاقية يتم إنشاء مناطق صناعية مؤهلة لتصدير منتجاتها إلى أسواق الولايات المتحدة الأمريكية معفاة من الجمارك عند إستيفاء شرط مساهمة كل طرف بمكونات محلية لا تقل عن 11.7% وهى تمثل نصف النسبة التى حددتها الولايات المتحدة الأمريكية لإسرائيل وأعطتها حق اقتسامها مع الأردن أو مصر أو أى دولة ثالثة.

ولقد حظى بروتوكول أو اتفاقية المناطق الصناعية المؤهلة "الكويز" باهتمام بالغ وتباين واضح فى الرؤى والمواقف بشأن دوافعه ومكوناته ومقوماته وتوابعه، إلى درجة توحى للقارئ أنه من غير المتصور أن يكون التناول يخص موضوع واحد نتيجة عمق الفجوة بين الاتجاهين المؤيد أو الموافق والمتحفظ أو الرافض، فهناك رأى يعتبر أن هذا البروتوكول هو المسار الاستراتيجى لتحرير التجارة أمام المنتجات المحلية والنفاذ إلى السوق العالمية ورفع القدرة التنافسية وزيادة معدلات النمو من خلال جذب الاستثمارات الأجنبية وإستيعاب النمو المتزايد من الباحثين عن عمل وفرص توظف، بينما يرى آخرون أنها مجرد صفقة سياسية يتم

التحضير لها من سنوات سابقة لتأمين ضمان أمن إسرائيل ولإجهاض سياسة المقاطعة السياسية والاقتصادية والثقافية من جانب العرب لدولة الكيان الصهيوني.

ولأغراض الترويج لبروتوكول "الكويز"، من قبل الاتجاه المؤيد له عادة ما يتم الإشارة إليها على أنها اتفاقية تجارية تم توقيعها بين مصر وأمريكا وإسرائيل فى 2004/12/14م لتكوين مناطق مؤهلة صناعياً بالتدريج، على أن يتم إنتاج وتجميع المنتجات والسلع فى هذه المناطق المؤهلة صناعياً ثم تصديرها إلى الأسواق الأمريكية دون قيود وحصولها على الإعفاء الجمركى بشرط مساهمة الدولة بنسبة لا تقل عن 11.7% من المنتج النهائى، ومع حرص مخططى اتفاقية "الكويز" على تأكيد أنها اتفاقية تجارية فحسب، اتجه البعض للإشارة على استحياء بالقول أنها اتفاقية تجارية ذات نكهة سياسية حيث تمزج الاتفاقية بين الاقتصاد والسياسة.

ومع اتساع نطاق الحوار بين الاتجاهين، المؤيد والمعارض، ظهر الاتجاه الذى يرى ان اتفاقية الكويز ذات صبغة سياسة أمنية فى المقام الأول، وما يرتبط بها من جوانب اقتصادية فهى تابعة للجوانب السياسة الأمنية، سواء كانت توابع سلبية مقيدة أو توابع إيجابية داعماً لها.

ومن هنا يتضح نطاق وعمق أهمية اتفاقية الكويز سواء فيما يتعلق بمراحل تطورها وتوقيت إبرامها ودوافعها والاتجاهات بشأنها والمنافع المستهدفة منها والنتائج المتوقعة لها. وكل ذلك يؤكد أهمية تناولها بالدراسة والتحليل مع التركيز على ما يمكن أن يكون داعماً لها لتنمية المنافع منها، وكذلك ما قد يكون مقيداً لها أو ينمى النواتج السلبية لها.

ومع إتفاق الكتابات المهتمة باتفاقية الكويز، سواء المؤيدة لها أو المتحفظة عليها، على أن إمكانية تفعيل هذه الاتفاقية مرهون بدرجة أساسية على مفاهيم الأطراف المعنية بها عن جوهر الاتفاقية ودوافعها وتوابعها. فإننا نرى أن ثقافة

الأطراف المستهدفة من مكاسب ومنافع اتفاقية الكويز وما تتضمنه هذه الثقافة من مفاهيم وادراكات وتصورات عن اتفاقية الكويز وما ينتج عنها من اتجاهات وتوقعات لدى هذه الأطراف وما يكُون ذلك لديهم من رؤية عن إمكانيات وقدرات المؤسسات الوطنية ستكون المحدد الأساسى لتفعيل تطبيق اتفاقية الكويز وتحقيق المكاسب والمنافع المستهدفة منها. وبناء عليه فإننا نطرح التساؤلات الأربعة التالية:

(1) هل المفاهيم والادراكات والتصورات لدى الأطراف المستهدفة من اتفاقية الكويز تدعم بناء اتجاهات إيجابية تجاه الاتفاقية بما يساهم فى تفعيلها؟

(2) ما هو نوع وعمق تأثير اتجاهات الأطراف المستهدفة من اتفاقية الكويز على نوع ومستوى توقعاتهم من هذه الاتفاقية؟

(3) ما هى رؤية الأطراف المستهدفة من اتفاقية الكويز لإمكانيات وقدرات المنظمات الوطنية للاستفادة من تطبيق الاتفاقية؟

(4) ما هى تصورات الأطراف المستهدفة من اتفاقية الكويز لمقومات تفعيل تطبيق الاتفاقية لتحقيق المكاسب والمنافع المستهدفة منها؟

ونهدف من هذه التساؤلات الي ما يلي :

(1) توصيف الإطار الثقافى العام لدى المؤسسات التى يفترض أن تعمل جاهدة للاستفادة من اتفاقية الكويز وذلك من خلال تحديد وتوصيف المفاهيم لدى قيادات هذه المؤسسات عن اتفاقية الكويز وما يرتبط بهذه المفاهيم من ادراكات وتصورات بشأن هذه الاتفاقية.

(2) **توصيف** الفرع ومستوى الاتجاهات لدى قيادات المؤسسات تجاه اتفاقية الكويز وأبعادها ودوافعها وتأثير ذلك على نوع ومستوى توقعاتهم من هذه **الاتفاقية.**

(3) توصـيف رؤيـة قيـادات المؤسـسات لامكانيـات وقـدرات هـذه المؤسـسات للاستفادة مـن اتفاقيـة الكـويز ومقومـات تفعيـل تطبيقهـا لتحقيـق المكاسـب والمنافع المستهدفة منها.

ويستمد تناول هذا الموضوع أهميته من جانبيين:

الجانب الأول : أنـه يتنـاول موضـوع ذو أبعـاد اسـتراتيجية فـي عمليـة التنمية لما يتسم به من اتساع وعمق نطاقه الفنى والزمنى سـواء فـى المجـالات الاقتـصادية أو الاجتماعيـة أو السياسية للدولة.

الجانب الثانى : أن هذا التنـاول يعد المحاولـة الأولـى فـى المجـال الإداري لتنـاول اتفاقيـة الكـويز والتعـرف علـى خـصائص الثقافـة التنظيميـة والادراكـات الإداريـة ذات التـأثير علـى مقومـات تفعيل تطبيق الاتفاقية.

وتتأكد أهمية هذا التناول عند إثارة التساؤلات التالية :

(1) ما هي مفاهيم الأفراد عن اتفاقية الكويز؟

(2) ما هي ادراكات الأفراد وتصوراتهم عن اتفاقية الكويز؟

(3) ما هي اتجاهات الأفراد نحو اتفاقية الكويز؟

(4) ما هي توقعات الأفراد من اتفاقية الكويز؟

(5) ما هي رؤية الأفراد للقدرات والإمكانيات فى التعامل مع اتفاقية الكويز؟

(6) ما هى مقومات تفعيل تطبيق اتفاقية الكويز؟

1- ثقافة المنظمة ومقومات تفعيل اتفاقية الكويز.

ثقافة المنظمة هى مجموعة القيم والمعتقدات التى تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم ومن ثم تؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها فى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وتتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص يجب أن تُراعى عند ممارسة الإدارة وإعداد خطط وبرامج العمل بها، ومن ثم يتضح دور ثقافة الشركات والمصانع فى تهيئه العوامل الداعمة أو المقيدة لمقومات تفعيل اتفاقية الكويز.

وتؤدى ثقافة المنظمة مجموعة من الأدوار ذات التأثير الواضح على كيان المنظمة وأهدافها ومن هذه الأدوار ما يلي :

(1) تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة.

(2) تحقيق التكيف بين أعضاء المنظمة والبيئة الخارجية

(3) تحقيق التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.

(4) القيام بدور المرشد لأعضاء المنظمة والأنشطة في المنظمة.

(5) تحدد أسلوب وسرعة استجابة أعضاء المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

(6) تحديد التوجهات الرئيسية التى يتم وضعها لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة.

(7) تنمية مشاركة الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم.

(8) تنمية درجة الانضباط والالتزام التى يظهرها أفراد المنظمة.

(9) توفير دعم كبير يساعد قيادتها ويدفعها إلى النجاح فى الأجل القصير والأجل الطويل معاً.

ويمكن أن تكون ثقافة المنظمة ثقافة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها وثقافة المنظمة قوية فى حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا فى مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التى تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ويكون لذلك تأثيراً إيجابياً على صياغة وتحقيق إستقرار المنظمة ونموها.

فى حين تكون ثقافة المنظمة ضعيفة عندما لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة فى هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة فى التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، ويكون لذلك تأثيراً سلبياً على تحقيق استقرار المنظمة ونموها.

ويتضح من هذا، أهمية الدور الذى تؤديه ثقافة المنظمة فى تهيئة العوامل الداعمة أو المقيدة لمقومات تفعيل تطبيق اتفاقية الكويز.

ومن ثم تظهر أهمية توصيف ثقافة المنظمة لدى المؤسسات من خلال تحديد المفاهيم لدى قياداتها عن الكويز وإدراكاتهم لأهدافها وتوقعاتهم منها ورؤيتهم وقدرات تلك المؤسسات للاستفادة من الاتفاقية وتوفير مقومات تفعيلها.

2- البعد التاريخى لبروتوكول "الكويز".

تشير الكتابات إلى أن توقيع بعض الدول - ومنها مصر - على اتفاقية "الكويز" هو بمثابة محطة على مسار تحرك بروتوكول الكويز، بعد ظهوره على الساحة الاقتصادية والسياسية فى عام 1996، ويتضح ذلك من خلال التتبع التالى لنشأة المناطق الصناعية المؤهلة "الكويز" وتطورها.

(1) فى عام 1996 اقترح الكونجرس الأمريكى فى عهد الرئيس كلينتون إقامة مناطق صناعية مؤهلة يتم فيها تجميع الإنتاج المشترك بين أمريكا و"إسرائيل ودول أخرى بغرض خلق مجالات للتعاون وإزالة الحواجز لدعم عملية السلام، وبناء عليه، أصبحت اتفاقية الكويز اتفاقية دولية للتجارة الحرة وفقاً للقانون الأمريكى رقم 9655 لسنة 1996، تتضمن نسبة 35% كنسبة مكون للمنتج بين أمريكا وإسرائيل.

تتضمن اتفاقية الكويز، باعتبارها اتفاقية صناعية تجارية، منح المنتج الذى يحتوى على الأقل11.7من مكوناته من كل من أمريكا وإسرائيل، وهى تمثل ثلث النسبة المقررة فى الاتفاقية الأصلية بين أمريكا وإسرائيل "35%" للتجارة الحرة فيما بينها، أو مع أى بلد عربى، مصر أو الأردن أو السلطة الفلسطينية، مع منحها إعفاءاً كاملاً من أى قيد كمى أو نوعى لدخول السوق الأمريكى .

(2) وقعت تركيا على اتفاقية الكويز عام 1996، ويرى البعض أن تركيا استهدفت بذلك تحقيق قدر من الضغوط على دول المنطقة من الناحية الاقتصادية والسياسية.

(3) بدأت الأردن تطبيق بروتوكول "الكويز" عام 1999م بقبول نسبة مكون إسرائيلى 11,7% ثم انخفضت إلى 8% فقط كحد أقصى .

(4) تشير الاحصاءات المعلنة إلى تزايد صادرات المنسوجات والملابس الجاهزة الأردنية إلى الأسواق الأمريكية خلال 4 سنوات من تطبيق نظام المناطق الصناعية المؤهلة إلى 280% (من 2 مليون دولار إلى ما يقرب من 570 مليون دولار).

(5) مع الاتجاه إلى فتح أسواق جديدة للصادرات الوطنية

(6) مـن المنتجات الغذائية والهندسية والمعدنيـة والكيماويـة وكذلك منتجات الأثـاث والمنسوجات والملابس، حرصت الحكومـة علـى الحصول علـى معاملـة تفضيلية مـع الولايات المتحدة الأمريكية، إذا ما توفر بها شروط وقواعد المنشأ وأشتملت علـى النسب المتفق عليها، 35% علـى الأقل مدخلات محليـة، 11.7% على الأكثر مدخلات إسرائيلية .

(7) بعد جولات مـن المفاوضـات بين الجانـب المصرى والجانب الإسرائيلى والأمريكى استمرت (6) سنوات تقريباً تم توقيع اتفاقية المناطق الصناعية المؤهلة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية وإسرائيل كنتاج جهود متواصلة لمجموعة من مصدرى صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة للحصول على ميزة الدخول إلـى الأسواق الأمريكيـة دون جمارك خاصـة مـع الاتجاه الدولى إلـى إنهـاء نظـام الحصص الكمية ومن ثم فقدان فرص تصديرية يمكن تعويضها من خلال اتفاقية "الكويز".

(8) علـى ضـوء الاتفاقيـة التـى تـم إبرامهـا بـين الولايـات المتحدة الأمريكيـة وإسرائيل ومصر، تم تحديد المناطق الصناعية المؤهلة فيما يلى:

- **منطقة القاهرة الكبرى، وتضم:**

(أ) شبرا الخيمة.

(ب) مدينة نصر الصناعية.

(ج) البدرشين.

(د) 15 مايو.

(هـ) حلوان.

(و) العاشر من رمضان.

- **منطقة الإسكندرية الكبرى، وتضم:**

(أ) برج العرب.

(ب) العامـــرية.

- **منطقة القناة وتضم:**

بورسعيد الصناعية.

(9) وتتمثل الأسس التى أعلن أنها معايير الاختيار للمناطق الصناعية المؤهلة فيما يلى:

(1) وجود تصدير فعلى إلى السوق الأمريكية.

(2) حجم الصادرات الفعلية إلى السوق الأمريكية.

(3) إمتلاك الإمكانيات والقدرات لتنمية الصادرات للسوق الأمريكية.

(4) حجم القوى العاملة فى هذه المناطق.

(10) وتتمثل المنشآت الصناعية بالمناطق الصناعية المؤهلة التي تم اختيارها نحو 60% من إجمالي المنشآت الصناعية، كما تستوعب 63% من إجمالي العمالة، ويقدر الاستثمار الصناعي بها بحوالي 58% من إجمالي الاستثمارات، ومعظمها يعمل في صناعة المنسوجات والملابس والأغذية والصناعات الهندسية والمعدنية.

يستفيد من هذا الاتفاق كافة المنتجات المصنعة بالمناطق الصناعية المؤهلة من غذائية أو منسوجات أو أثاث أو صناعات معدنية، كما تستفيد أيضا منه مصانع القطاعين العام والخاص القائمة بهذه المناطق، سواء كانت مصانع صغيرة أو كبيرة. وتم الاتفاق كذلك على أن يكون تطبيق نظام الكويز اختياريا على المصانع القائمة بالمناطق الصناعية التي تم اختيارها، حيث أن المصانع تتمتع بحرية تطبيق هذا النظام.

لا يوجد بالاتفـاق توقيـت زمنـي لانتهـاء المزايـا الممنوحـة بمقتـضى هـذه التيسيرات، وإنما تعد مرحلة انتقالية تمهيدا لتطبيق اتفاق منطقة تجارة حرة مع الولايات المتحدة الأمريكية، كما لا توجد أي التزامات ضمن التيسيرات المقدمة بضرورة وجود مساهمة إسرائيلية في رؤوس أموال المشروعات بهذه المناطق.

3- الاتجاهات بشأن إتفاقية الكويز.

3-1- الاتجاه المؤيد للمناطق الصناعية المؤهلة "الكويز"

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن تعامل مصر مع الاقتصاد العالمى وما ظهر فيه من تكتلات اقتصادية إقليمية ودولية، يستوجب منها عقد اتفاقيات تجارية لتستثمر ما لديها من مزايا، سواء من خلال التجارة الحرة العربية أو دول المغرب العربى مثل اتفاقية "أغادير" أو اتفاقية "الكوميسا" أو اتفاقية المشاركة المصرية الأوروبية، ويؤكد أصحاب هذا الاتجاه أن بروتوكول "الكويز" يهدف إلى مجموعة من المنافع على قمتها ما يلى:

(1)المساهمة فى توفير متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

(2)المساهمة فى تنمية العلاقات الإقتصادية والتعاون التجارى.

(3)المساهمة فى تهيئة المناخ السياسى لمتطلبات حرية التجارة وتدفق رؤوس الأموال وتبادل السلع والخدمات.

(4)تدعيم التعايش السلمى لدعم الاستقرار السياسى والاقتصادى.

ويسوق أصحاب هذا الاتجاه المؤيد لاتفاقية "الكويز" عديد من التبريرات للدفاع عن هذه الاتفاقية على النحو التالى:

(1)يرى أصحاب هذا الاتجاه أن بروتوكول "الكويز" هو الاتجاه الذى يغير أساس العلاقة الثنائية بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية من العلاقات القائمة على المساعدات الاقتصادية إلى علاقة تبادل تجارى تساهم فى زيادة الاستثمارات

وتخفيض تكلفة الواردات وتنمية الإقتصاد المصرى، ويساهم فى تجنب الآثار الناتجة عن إلغاء نظام الحصص وما قد يترتب عليها من تراجع صادرات المنسوجات والملابس إلى الأسواق الأمريكية، وذلك على افتراض أن بروتوكول "الكويز" يقدم مميزات تفضيلية للمنتجات الوطنية أكبر مما يوفره نظام الحصص، ويعزز القدرة التنافسية للصادرات الوطنية إلى الأسواق الأمريكية

(2)ويشير أصحاب هذا الاتجاه المؤيد إلى أن بروتوكول "الكويز" يعد فرصة قوية أمام صناعة المنسوجات والملابس الوطنية حيث تمثل 45% من حجم الصادرات الصناعية ويتم تصدير 40% منها إلى السوق الأمريكية، وكانت مصر تعتمد على نظام الحصص الكمية التى يتم تحديدها من خلال الاتفاقيات الثنائية بين الدول المصدرة والمستوردة حتى تم إلغاؤها اعتباراً من يناير 2005م .

(3)ويرى أنصار الاتجاه المؤيد لاتفاقية الكويز أن المفاوض المصرى كان موفقاً عند تحديد المناطق الصناعية المؤهلة قياساً على التجربة الأردنية عام 1998، حيث بدأت بمنطقة واحدة ثم ارتفعت إلى 11 منطقة تضم 62 مشروعاً برأس مال إجمالى يقترب من 400 مليون دينار أردنى، مع مراعاة أن هذه المشروعات مملوكة لمستثمرين أردنيين يديرها منظمون من دول أخرى (الهند، باكستان، تايوان، الفلبين، الصين، ....غيرها).

(4)ويؤكد الاتجاه المؤيد لإتفاقية "الكويز" أنها تتسق مع أولويات التنمية لما تعطيه من دفعة تدعم الصادرات الوطنية من المنسوجات والملابس الجاهزة باعتبارها أهم الصادرات الصناعية فى مجال يستوعب ما لا يقل عن مليون عامل، وأنه ليس من المناسب تسييس الاقتصاد من خلال تناول بروتوكول "الكويز" ولا يجوز إخضاع الاقتصاد للعواطف ويستند فى ذلك على طبيعة التوجهات السياسية والعلاقات التجارية بين كل من مصر وأمريكا والصين.

(5)ويشير انصار هذا الرأى المؤيد لاتفاقية الكويز إلى ان صادرات الأردن إلى أمريكا ارتفعت من 16 مليون دولار عام 1996 إلى 600 مليون دولار عام 2000م، وتزايدت فرص التوظف بعدد 30ألف فرصة عمل خلال نفس الفترة، فضلاً عن ارتفاع المهارات فى العملية الإنتاجية.

ويخلص أنصار الاتجاه المؤيد لاتفاقية الكويز إلى أهمية السوق الأمريكى للمنسوجات والملابس الجاهزة الوطنية، حيث يعتبر السوق الأول للصادرات الوطنية من منتجات المنسوجات والملابس الجاهزة، حيث يستوعب ما لا يقل عن 40% من حجم هذه الصادرات، مما يجعل "اتفاقية الكويز" محوراً استراتيجياً يوفر فرصاً حقيقية متميزة أمام الصناعة والاستثمارات فى هذا المجال.

3-2- الاتجاه المتحفظ أو المعارض للمناطق الصناعية المؤهلة (الكويز).

وفى مواجهة الاتجاه المؤيد المدافع عن دوافع وأهداف اتفاقية "الكويز" والتوقعات منها، ظهر بوضوح اتجاه آخر يعرض عديد من التحفظات والاعتراضات على اتفاقية "الكويز" ويشكك جودة فى دوافعها وأهدافها وجدوى التوقعات منها، ويسوق أصحاب هذا الاتجاه مجموعة من التبريرات والتوقعات على النحو التالى:

(1) يرى أنصار هذا الاتجاه أن الجانب الإسرائيلى يتوقع ارتفاع صادراته إلى مصر بمقدار 50 مليون دولار وخاصة بعد انخفاض هذه الصادرات من 40 مليون دولار إلى 25 مليون دولار بسبب الانتفاضة منذ عام 2000م.

(2) يؤكد البعض من أنصار الاتجاه المتحفظ أن فكرة المناطق الصناعية المؤهلة هى طرح أمريكى بقصد مساندة التعاون الاقليمى من أجل السلام تبنى على مبادرة السلام المصرية الإسرائيلي المستندة على إيجاد مصالح مشتركة بين الطرفين.

(3) ويرى أنصار هذا الاتجاه أن الطرح الأوروبى فى ذلك يختلف عن الطرح الأمريكى حيث يشجع الطرح الأوروبى التعاون مع دول أخرى غير إسرائيل ويقبل وجود مكونات من دول عربية وقبرص ومالطة وتركيا بجانب إسرائيل.

(4) يؤكد أنصار هذا الاتجاه أن فكرة المناطق الصناعية المؤهلة تستند إلى القانون الذى أصدره الكونجرس الأمريكى بإنشاء منطقة تجارية حرة أمريكية إسرائيلية لتشجيع دولاً عربية على التعامل مع إسرائيل فى إطار عملية السلام من خلال رفع الرسوم الجمركية على صادرات هذه الدول التى تتضمن مكونات إسرائيلية.

(5) ويشير البعض متحفظاً على جوهر وأهداف بروتوكول "الكويز" أن المنتجات الوطنية يجب أن تستند على قدرتها التنافسية من خلال جودتها ومزاياها السعرية، وليس على وسطاء لإدخالها إلى السوق الأمريكية، فضلاً عن أهمية التوجه إلى خلق فرص أخرى للمنتجات الوطنية فى الأسواق الأوروبية والأفريقية والعربية.

(6) ويؤكد أصحاب الاتجاه المتحفظ أو المعترض على اتفاقية "الكويز" بأن الإتفاقية ذات مغزى سياسى حيث أن الحكومة الأمريكية تحتفظ لنفسها بحق القبول أو الرفض للمنطقة التى تحددها حكومة الدول الطرف فى الاتفاقية، كما أن موافقة الكونجرس الأمريكى بالسماح للمنتجات النسجية لأكثر من 60 دولة افريقية ومن دول الكاريبى دخول رسوم جمركية بفتح باب المنافسة القوية أمام المنتجات الوطنية فى الأسواق الأمريكية.

(7)ويبرر أصحاب هذا الاتجاه رأيهم المتحفظ أو الرافض لاتفاقية الكويز بأن الصادرات الوطنية من المنسوجات خلال عام 2003م-2004 كانت حوالى 613 مليون دولار مقابل 559 مليون دولار فى عام 2002م-2003م وأن النسبة الأكبر من هذه الصادرات إلى الأسواق الأوربية (36% من إجمالى صادرات المنسوجات

الوطنية، بينما كانت نسبة الصادرات من المنسوجات الوطنية لا تزيد عن 28% فقط).

(8) ويرى أنصار هذا الاتجاه أن التقرير الذى أعدته لجنة التمويل فى الكونجرس الأمريكى يوحى فى محتواه أنه على مصر أن تنوع فى منتجاتها قدر الإمكان خارج نطاق المنسوجات، ويعد هذا مؤشراً لتضييق الفرص أمام المنسوجات الوطنية فى الأسواق الأمريكية، وخاصة مع منح الولايات المتحدة الأمريكية نفس المزايا لمنتجات دول عديدة أخرى.

(9) ويتحفظ أنصار هذا الاتجاه على نتائج تجربة "الكويز" في الأردن وخاصة ما يتعلق بفرص التوظيف، حيث كانت النسبة الأكبر من العمالة غير أردنيين، بجانب الإفراط في تشغيل الموظفات الأردنيات لانخفاض أجورهن بما لا يزيد عن 80 دينار أردني شهريا (112 دولار) مقارنة بأجر العامل الإسرائيلي بما لا يقل عن 1000 دولار شهريا، فضلا عن عدم وجود نقابات تحمي العمالة في المناطق الصناعية المؤهلة داخل الأردن مما أدى إلى انتشار ظاهرة فصل وطرد العمال أو إغلاق مصانع كاملة.

(10) وتشير هذه الآراء إلى أن 80% على الأقل من الشركات العاملة فى المناطق الصناعية المؤهلة بالأردن هى غير أردنية ومعظمها أسيوية متخصصة فى الصناعات النسجية والأمتعة، وأن 50% على الأقل من العمالة فى هذه الشركات غير أردنيين وغالبيتهم أسيويين، ولا توجد ضوابط محددة واضحة بشأن الحقوق المادية والمعنوية للعمالة فى هذه الشركات.

(11) ويشير أنصار الاتجاه الرافض أو المتحفظ على الكويز إلى أن إسرائيل هي المستفيد الأول لاستخدامها أراضي واسعة في الأردن ومصر ومن خلال منشآت تقوم الحكومات المصرية والأردنية بحمايتها، فضلا عن تأمين احتياجات

هذه المصانع من المياه والعمالة وبتكلفة زهيدة، مع نقل الصناعات الملوثة إلى البيئة الأردنية والمصرية.

(12) ويضيف أنصار هذا الاتجاه تخوفا عميقا من عواقب قبول اتفاقية "الكويز" نتيجة ردود أفعال عديدة من الجمعيات والمؤسسات الدولية المتمسكة بمقاطعة الشركات التي تتعامل مع إسرائيل، ومن أمثلة هذه المؤسسات الكنيسة المشيخية الأمريكية وهي أحد أهم الأمثلة على ذلك .

(13) ويشير أصحاب هذا الاتجاه إلى أن إسرائيل قامت بنقل جميع الصناعات الملوثة للبيئة من الأراضي المحتلة إلى الأردن في ثلاث مدن صناعية رئيسية، منها68 شركة صناعات كيماوية، 65 شركة صناعات بلاستيكية ومطاطية، 23 شركة للصناعات الدوائية، 39 مصانع طباعة وورق، وفقط 38 شركة تعمل في صناعة المنسوجات والملابس.

(14) ويستدل أنصار هذا الاتجاه غلى عدم جدوى المناطق الصناعية المؤهلة بالأردن من خلال النسب الداخلة في مكونات منتجات المناطق الصناعية المؤهلة حيث بلغت 7.11 للأردن، 8% لإسرائيل للمنتجات العادية، 7% للمنتجات ذات التقنية العالية،من الأردن والضفة الغربية أو إسرائيل، 65% من أمريكا. وبهذا تصبح هذه المناطق مناطق استيراد وليست تصدير، حيث يوجد ما لا يقل عن 80% مكونات أجنبية.

(15) ويزداد مستوى الرفض من أصحاب هذا الرأى لاتفاقية الكويز بالإشارة إلى أن المردود السياسى لها شئ مقطوع به ولا خلاف عليه – يقصدون بذلك التطبيع – فى حين أن المردود الاقتصادى والتنموى فهو غير مؤكد، ويرجع ذلك إلى أن صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة فى قلاعها بالمحلة الكبرى وكفر الدوار وحلوان ليست فى حالة تمكنها من المنافسة فى الأسواق الأمريكية، نتيجة تراكم الخسائر والتقادم التقنى وتدنى المهارات الفنية والإدارية بها والدليل على ذلك عدم

تمكن مصر من الوفاء باحتياجات الحصة التى خصصت لها فى اتفاقية تصدير المنسوجات إلى الولايات المتحدة الأمريكية.

ويعنى هذا أن صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة الوطنية غير مؤهلة للتنافس مع المنتجات الصينية والهندية فى السوق الأمريكية لتدنى الجودة وارتفاع التكلفة والسعر وضعف القدرة على الالتزام بالوقت وتقديم خدمات تنافسية.

ويخلص أصحاب الاتجاه المتحفظ أو المعترض أن مفهوم "الكويز"يمكن أن يصبح استفزازياً ويلحق ضرراً بعملية السلام إذا ما قامت مصر بتصدير نفس المنتجات وبنفس المواصفات التى بها مكون إسرائيلى على أنه يتضمن مكون عربى أو أنه منتج كاملاً من مكونات مصرية، ولم يحظ هذا المنتج بنفس المزايا للمنتج الذى يتضمن فقط مكونات إسرائيلية.

4- اتجاهات الأفراد بشأن اتفاقية "الكويز".

من خلال دراسة تطبيقية لنا تظهر المؤشرات العامة ما يلي :

4-1- المفاهيم لدى الأفراد وتصوراتهم عن اتفاقية الكويز.

1/1/4- تختلف المفاهيم عن اتفاقية الكويز ما بين القيادات والمديرين فى الشركات التى تقوم بالتصدير حالياً وتلك الشركات التى لا تقوم بالتصدير، كما تختلف المفاهيم بين القيادات والمديرين فى تلك الشركات التى بها شراكة أجنبية والأخرى التى ليس بها شراكة أجنبية.

2/2/4- يسود لدى القيادات والمديرين فى الشركات التى بها شراكة أجنبية وتقوم بالتصدير المفاهيم التالية:

(1) أن اتفاقية الكويز تمثل فرصة قوية لإنقاذ عديد من المصانع والصناعات مما يبرر إمكانية إمتلاك المستثمر الأجنبى لعقارات فى مصر.

(2) ضعف البعد أو التوجه السياسى فى اتفاقية الكويز، وعدم وجود مبرر للمبالغة فى إنهاء تهيئ المجال للتدخل الخارجى فى الشئون الداخلية للدولة.

(3) إن اتفاقية الكويز تؤدى دوراً محدوداً فى عملية السلام وبناء علاقات التعاون مع الشركات الإسرائيلية.

(4) أن وجود ممثلى للطرف الأمريكى وتشكيل اللجنة المشتركة ليس مبرراً للتخوف من ضعف الحياد والموضوعية فى تنفيذ اتفاقية الكويز.

4-2- الإدراكات والتصورات عن مضمون وأبعاد اتفاقية الكويز

1/2/4 توجد فروق واضحة فى إدراكات وتصورات القيادات والمديرين بشأن مضمون وأبعاد اتفاقية الكويز.

2/2/4 يسود مستوى مرتفع من الادراكات والتصورات الإيجابية لدى القيادات والمديرين فى الشركات التى تقوم بالتصدير سواء فى الشركات التى بها شراكة أجنبية أو التى ليس بها شراكة أجنبية، وإن كانت الادراكات والتصورات الإيجابية أكثر قوة فى الأولى وخاصة فيما يتعلق بما يلى:

(1) وضوح أهداف اتفاقية الكويز لتحقيق مكاسب ومنافع تخدم أهداف التنمية.

(2) توافق أهداف اتفاقية الكويز مع أهداف الصناعة الوطنية وتنمية قدرتها على المنافسة.

(3) تساهم اتفاقية الكويز فى تنمية العلاقة الثنائية بين مصر وأمريكا على أساس التبادل التجارى بدلاً من المساعدات الاقتصادية.

(4) تساهم اتفاقية الكويز فى تدعيم الاستقرار السياسى وحرية التجارة فى المنطقة وتشجع وتيسر تدفق رءوس الأموال الأجنبية إلى مصر.

(5) تساهم اتفاقية الكويز فى تدعيم أهداف التنمية الاقتصادية وتحقيق الاستقرار الاقتصادى.

3/2 وعلى عكس ذلك، توجد مجموعة من الإداركات والتصورات السلبية لدى قيادات ومديرى الشركات التى لا تقوم بالتصدير حالياً وبصفة خاصة تلك الشركات التى ليس بها شراكة أجنبية.

4-3- الاتجاهات بشأن دوافع وأهداف اتفاقية الكويز وأهميتها.

1/3/4- يوجد تباين واضح فى اتجاهات قيادات ومديرى الشركات والمصانع تجاه اتفاقية الكويز فيما يتعلق بدوافعها وأهدافها وأهميتها، حيث تختلف هذه الاتجاهات ما بين قيادات ومديرى الشركات التى بها شراكة أجنبية والتى ليس بها شراكة أجنبية، وكذلك تختلف ما بين الشركات التى تقوم حالياً بالتصدير والأخرى التى لم تصدر بعد.

2/3/4- تتصف الاتجاهات لدى قيادات ومديرى الشركات التى تقوم بالتصدير بما يلى:

(1) تعد اتفاقية الكويز هى السبيل الوحيد المناسب عن الاتفاقيات التى وقعتها مصر مع دول عديدة ولم تؤت ثمارها.

(2) يمكن للمنتجات الوطنية، من خلال اتفاقية الكويز، أن تحقق ميزة تنافسية من خلال تطور الجودة وترشيد التكلفة وتحسين الحوافز.

3/3/4- تتصف اتجاهات القيادات والمديرين فى الشركات التى لا تقوم بالتصدير بعد، وبصفة خاصة العاملة فى شركات بها شراكة أجنبية، بما يلى:

(1) بناء وتنمية القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية من خلال الجودة والخدمة المتميزة يعد بديلاً لاتفاقية الكويز.

(2) الطرح الأوربى للتعاون الاقتصادى والذى يسمح بوجود مكونات متنوعة من المدخلات ومنها العربية، يعد أفضل من الطرح الأمريكى فى اتفاقية الكويز. كما أن أسواق الكوميسا والأسواق العربية تعد أفضل للمنتجات الوطنية من السوق الأمريكى.

(3) أنه من خلال المزايا الضريبية والحوافز الجمركية والتصديرية يمكن تحقيق مزايا تنافسية للمنتج المصرى أفضل مما تحققه الكويز.

4-4- التوقعات من تطبيق اتفاقية الكويز.

1/4/4- تختلف توقعات قيادات ومديرى الشركات والمصانع بصورة واضحة من تطبيق اتفاقية الكويز حيث ترتفع التوقعات الإيجابية بدرجة كبيرة لدى القيادات والمديرين فى الشركات التى بها شراكة أجنبية، وبصفة خاصة تلك التى تقوم بالتصدير حالياً، وذلك بالمقارنة بالشركات والمصانع التى ليس بها شراكة أجنبية ولا تقوم بالتصدير حالياً.

2/4/4- تتمثل أعلى مستويات التوقعات الإيجابية من اتفاقية الكويز فيما يلى:

(1) خلق فرص عمل جديدة والمساهمة فى حل مشكلة البطالة.

(2) تدعيم عدد من الشركات والصناعات والمنتجات وكذلك بعض المدن الصناعية فى استرداد مكانتها فى السوق العالمى.

(3) ستدفع اتفاقية الكويز إلى إنشاء مجموعة من معامل الفحص والاختبارات ومراكز التصميم وتطوير المواصفات والتى تساهم فى تحسين جودة المنتج المصرى وتدعيم موقفة التنافسى.

3/4/4- تتمثل أهم البنود التى ترى مجموعة من قيادات ومديرى الشركات أنها مصادر للتوقعات السلبية فيما يلى:

(1) غياب الحماية والمحافظة على حقوق العمالة فى المناطق الصناعية المؤهلة مثل ما تشير إليه الإحصاءات فى تجربة الكويز بالأردن.

(2) احتمال أن ترفع إسرائيل حصتها من خلال المبالغة فى تكلفة الدراسات والبحوث والتصميمات.

(3) إحتمال أن تكتفى الشركات والمصانع الوطنية باستكمال حصتها فى المنتج المشترك من خلال الخامات والمواد الأولية فقط.

4-5- رؤية القيادات والمديرين لإمكانيات وقدرات المنظمة فى الاستفادة من اتفاقية الكويز.

1/5/4- تتباين رؤية قيادات ومديرى الشركات والمصانع بصورة واضحة بشأن إمكانيات وقدرات الشركات والمصانع بالمناطق المؤهلة صناعياً وما لديها من نقاط قوة وما بها من نقاط ضعف سوف تؤثر فى قدرتها التنافسية والاستفادة من اتفاقية الكويز.

2/5/4- كما تتباين رؤية قيادات ومديرى الشركات حول الفرص والقيود أو التهديدات التى تواجه المنتج المصرى فى الأسواق الأمريكية.

3/5/4- تشير نسبة كبيرة من قيادات ومديرى الشركات والمصانع إلى أن أهم نقاط الضعف التى تقيد القدرة التنافسية للمنتج المصرى فى الأسواق الأمريكية ما يلى:

(1) عدم ملاءمة النظام المصرفى ونظم الجمارك والضرائب.

(2) تعقيد نظام الاسترداد الضريبى.

(3) ضعف القدرات الذاتية لدى الشركات والمصانع لتطوير منتجاتها وترشيد تكلفتها.

4/5/4- يشير عدد محدود ، وخاصة من قيادات ومديرى الشركات التى بها شراكة أجنبية وتقوم بالتصدير، إلى وجود مجموعة من المقومات يمكن الاستفادة منها فى تدعيم الاستفادة منها فى تدعيم القدرة التنافسية للمنتج المصرى فى الأسواق الأمريكية.

5/5/4- ترى نسبة كبيرة من القيادات والمديرين أنه رغم اتساع الأسواق الأمريكية إلاّ أن المنتج المصرى يمكن أن يواجه قيود وتهديدات متنوعة وقوية لما تتيحه الولايات المتحدة الأمريكية من فرص ومزايا لمنتجات بلدان أخرى.

4-6 مقومات تفعيل تطبيق اتفاقية الكويز.

1/6/4- يوجد تفاوت – ليس كبيراً – بين قيادات ومديرى الشركات والمصانع بشأن المقومات اللازمة لتفعيل تطبيق اتفاقية الكويز.

2/6/4- ترى قيادات ومديرى الشركات والمصانع التى بها شراكة أجنبية، وبصفة خاصة تلك الشركات والمصانع التى تقوم بالتصدير حالياً أن أهم مقومات تفعيل اتفاقية الكويز تتمثل فى:

(1) تطوير نظم التصدير.

(2) معالجة مشكلات التأمين على الصادرات.

3/6/4- ترى قيادات ومديرى الشركات والمصانع التى ليس بها شراكة أجنبية، وبصفة خاصة تلك التى لا تقوم بالتصدير حالياً أن أهم مقومات تفعيل الكويز تتمثل فى:

(1) توفير متطلبات تنمية الصادرات.

(2) تطوير نظم التعريفة الجمركية.

(3) تنمية وتطوير وسائل التسويق.

(4) دعم الاستثمار الزراعى والصناعى لأغراض التصدير.

4-7- العلاقات بين المفاهيم والإدراكات لدى الأفراد عن اتفاقية الكويز واتجاهات وتوقعات الأفراد من الاتفاقية:

1/7/4- توجد علاقة قوية بين مكونات مفاهيم وإدراكات الأفراد عن اتفاقية الكويز واتجاهاتهم وتوقعاتهم من هذه الاتفاقية.

2/7/4- تظهر أعلى مستويات العلاقة بين الجوانب التالية:

(1) التخوف من الأهداف السياسية لاتفاقية الكويز يدعم الاتجاه إلى تفضيل الطرح الأوربى كبديل لاتفاقية الكويز.

(2) انخفاض الثقة فى جدوى اتفاقية الكويز للأردن يدعم الاتجاه بالتخوف من الانتماء للسوق الأمريكى والمنتج الإسرائيلى.

(3) ضعف مؤشرات فوائد الاتفاقية للأردن يدعم توقعات فتح أبواب الاقتصاد المصرى للتدخل الخارجى ولأهداف سياسية.

(4) عدم وضوح الأهداف الحقيقية الاتفاقية الكويز يدعم الاتجاه بوجود بدائل سليمة أفضل من الاتفاقية للاقتصاد المصرى.

(5) خصائص ومتطلبات التنمية الاقتصادية فى مصر تتطلب البحث عن بدائل أكثر ملاءمة لها من اتفاقية الكويز.

(6) التخوف من انتماء المنتجين المصريين واعتمادهم على السوق الأمريكى والمنتج الإسرائيلى يؤدى ضعف الرغبة والقدرة لتنمية القدرة التنافسية للمنتج المصرى ليعتمد على قدرته التنافسية.

(7) الاعتقاد بضعف ما حققته الأردن من منافع ينمى الاتجاه بضعف المنافع لمصر والتشكك فى الأهداف الاقتصادية للإتفاقية.

(8) الاعتقاد باستهداف اتفاقية الكويز لفتح أبواب الاقتصاد المصرى للتدخل الخارجى يعمق الاتجاه إلى تعظيم توقعات المنافع من الطرح الأوربى والسوق والشراكة الأوربية.

(9) الاتجاه إلى تفضيل منهج المزايا والإعفاءات الضريبية لتنمية القدرة التنافسية كبديل عن اتفاقية الكويز التى ستفتح الأبواب للتدخل الخارجى.

(10) الاعتقاد بأن اتفاقية الكويز لن يترتب عليها تدفق رؤوس الأموال، وأن هناك بدائل سليمة غيرها لتحقيق ذلك.

3/7/4- تظهر الاتجاهات والتوقعات السلبية لدى الأفراد تجاه اتفاقية الكويز بصورة واضحة من خلال ما يلى:

(1) الاعتقاد بوجود بدائل سليمة أكثر جدوى وأقل مخاطر.

(2) التشكك فى المنافع الحقيقية التى حققتها الأردن من الاتفاقية.

(3) تفضيل الطرح الأوربى والسوق والشراكة الأجنبية.

(4) الاعتقاد بأن منهج منح المزايا والإعفاءات هو الأكثر جدوى لبناء القدرة التنافسية للمنتج المصرى.

4/7/4- تتمثل أهم المجالات للمفاهيم والإدراكات لدى الأفراد عن اتفاقية الكويز فيما يلي:

(1) الاعتقاد بوجود أهداف سياسية قوية لاتفاقية الكويز.

(2) الاعتقاد بأن الاتفاقية سوف تفتح أبواب الاقتصاد المصر للتدخل الأجنبي.

(3) الاعتقاد بأن المنتج المصرى سيعتمد على السوق الأمريكية وليس على تنمية قدراته التنافسية.

4-8- العلاقات بين اتجاهات الأفراد بشأن اتفاقية الكويز ورؤيتهم لقدرات وإمكانيات المنظمات الوطنية ومقومات تفعيل تطبيق الاتفاقية.

1/8/4- توجد علاقة قوية بين غالبية مكونات اتجاهات الأفراد ورؤيتهم لقدرات وإمكانيات المنظمات من جانب ومتطلبات تفعيل تطبيق اتفاقية الكويز من جانب آخر.

2/8/4- تمثلت أولويات مقومات تفعيل تطبيق اتفاقية الكويز في:

(1) تطوير الجهاز المصرفى ونظم التصدير.

(2) تنمية وتطوير جودة المنتجات الوطنية.

(3) تطوير نظم الاسترداد الضريبى والتأمين على الصادرات.

(4) تنمية القدرات الذاتية التنافسية فى المنتجات الوطنية.

3/8/4- أقل العناصر تأييداً من الأفراد لتفعيل تطبيق اتفاقية الكويز تتمثل في:

(1) توفير فرص التمويل.

(2) توسيع المزايا الخاصة من الجمارك فى السوق الأمريكى.

4/8/4- رؤية الأفراد لإمكانيات وقدرات المنظمات علي الإستفادة من تطبيق اتفاقية الكويز تتلخص فيما يلي:

(1) الاعتقاد باتجاه وقدرة إسرائيل على التحايل من خلال المبالغة فى التكلفة.

(2) التشكك فى استفادة الأردن من الاتفاقية.

(3) تقليل الفرص أمام المنتجات الوطنية لبناء وتنمية قدرتها الذاتية التنافسية.

(4) ضآلة الفرص لخلق وظائف جديدة وزيادة فرص التوظف أمام العمالة الوطنية.

5/8/4- يري البعض أنه يمكن أن يساهم تطوير الجهاز المصرفى ونظم التصدير فى بناء وتنمية الاتجاهات والقدرات الذاتية لدى المنظمات من خلال:

(1) الاستفادة من القيود والصعوبات التى واجهت التجربة الأردنية.

(2) مراجعة أسس وضوابط منح الإعفاءات الضريبية.

(3) المساهمة فى البحوث والتطوير لتنمية القدرة التنافسية الذاتية.

(4) تشجيع المنظمات الوطنية لخلق فرص عمل جديدة أمام العمالة الوطنية.

6/8/4- يري البعض أن منهج تحسين جودة المنتجات يمكن أن يتحقق من خلال:

(1) تنمية ودعم بناء معامل الاختبار ومراكز تسحين الجودة.

(2) تفضيل الطرح الأوربى الذى يعتمد على القدرة التنافسية الذاتية للمنتجات.

5- تصورات ومقترحات عامة بشأن إتفاقية الكويز.

5-1- المفاهيم والتصورات لدى الأفراد عن اتفاقية الكويز.

1/1/5- الحاجة الي تنمية الآثار الإيجابية من اتفاقية الكويز وخاصة ما يتعلق بالجوانب التالية:

(1) ما يمكن أن تساهم فيه اتفاقية الكويز لفتح أسواق أمام المصانع والشركات الحالية.

(2) وضوح الأهداف الاقتصادية ودورها فى تحقيق التنمية.

(3) مساهمة اتفاقية الكويز فى تطوير وتنمية القدرة الذاتية التنافسية للمنتج الوطني.

2/1/5- معالجة أسباب المفاهيم والتصورات السلبية تجاه اتفاقية الكويز وخاصة ما يتعلق بالجوانب التالية:

(1) عدم مساهمة اتفاقية الكويز فى تحقيق أهداف سياسية تتضمن التداخل فى الشئون الداخلية والسيطرة على ممتلكات الدولة.

(2) ضعف احتمال عدم موضوعية دور الطرف الأمريكى فى تطبيق إتفاقية الكويز.

5-2- اتجاهات الأفراد تجاه اتفاقية الكويز

1/2/5- تأكيدالاتجاهات الإيجابية تجاه الاتفاقية وخاصة ما يتعلق بما يلى:

(1) اتفاقية الكويز تمثل فرصة أمام المصانع والشركات الوطنية.

(2) إتفاقية الكويز تمكن المنتجات الوطنية من تنمية قدراتها التنافسية الذاتية بتحسين الجودة وترشيد التكلفة.

(3) إمكانيـة الاسـتفادة مـن المزايـا التـي تمنحهـا الولايـات المتحـدة فـي الأسـواق الأمريكية أمام المنتجات الوطنية.

2/2/5-الحاجـة الـي تـصحيح الاتجاهـات الـسلبية تجـاه اتفاقيـة الكـويز وخاصة ما يتعلق بما يلي:

(1) أن اتفاقية الكويز لا تقلل من فرص الاستفادة من الطرح الأوربي والسوق والشراكة الأوربية.

(2) إمكانية الاستفادة من التجربة الأردنية وتنمية فرص الاستفادة من اتفاقية الكويز للمنتجات الوطنية.

(3) إن اتفاقيـة الكـويز لا تمنـع مـن الاسـتفادة مـن أسـواق الكوميـسا والـسوق العربية وأسواق الدول الثماني الإسلامية.

(4) إمكانيـة المنظمـات الوطنيـة مـن التعامـل الـواع مـع اتجاهـات إسـرائيل للتحايـل مـن خـلال عناصـر التكلفـة لحـصتها فـي المنتجـات التـي يـتم تـصديرها للأسواق الأمريكية.

3/5- التوقعـات مـن اتفاقيـة الكـويز ورؤيـة الأفـراد لقـدرات وإمكانيـات المنظمات للاستفادة منها:

1/3/5- تنمية التوقعات الإيجابية لدى الأفراد بشأن اتفاقية الكويز وخاصة ما يتعلق بما يلي:

(1) تمكـين بعـض الـصناعات والمنتجـات والمنـاطق الـصناعية الوطنيـة مـن استرداد مكانتها التنافسية.

(2) تنمية الرغبة في إنشاء معامل الأبحاث ومراكز الاختبارات التي تساهم في تحسين جودة المنتجات الوطنية.

(3) تنمية الرغبة في تحسين المواصفات الفنية ووضع ضوابط ترشيد التكلفة لتدعيم القدرة التنافسية الذاتية.

2/3/5- معالجـة أسـباب التوقعـات الـسلبية لـدى الأفـراد بـشأن الاتفاقيـة وخاصة ما يتعلق بما يلى:

(1) إمكانية أن تساهم الاتفاقية فى خلق فرص توظف جديدة للعمالة الوطنية والمساهمة فى حل مشكلة البطالة.

(2) القدرة على التعامل مع اتجاهات إسرائيل لتحسين حصتها من خلال بنود غير مكلفة.

(3) تجنب اتجاه الشركات والمصانع الوطنية لإتباع منهج استكمال حصتها من المواد الخام والنفقات العامة فى حين توسع إسرائيل حصتها بالمبالغة فى تكلفة التصميمات والبحوث والتطوير والمصروفات التسويقية.

3/3/5- تنميـة الإدراكات والتصورات الإيجابيـة لدى الأفراد بشأن مضمون وأبعاد اتفاقية الكويز، وخاصة ما يتعلق بما يلى:

(1) تساهم اتفاقية الكويز فى تشجيع وتيسير تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية بما يساهم فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

(2) تساهم اتفاقية الكويز فى تهيئة المناخ لحرية التجارة بما يدعم الاستقرار السياسى والاقتصادى.

(3) تـوفر اتفاقيـة الكـويز مقومـات بنـاء العلاقـات الاقتـصادية الثنائيـة مـع الولايات المتحدة بدلاً من المساعدات والمعونات الاقتصادية.

(4) مساهمة اتفاقية الكويز فى رفع معدلات الاستثمار المحلى.

4/3/5- معالجـة الادراكات والتصورات السلبية لدى الأفراد عن مضمون وأبعاد اتفاقية الكويز، وخاصة ما يتعلق بما يلى:

(1) تأكيـد القـدرة علـى الاسـتفادة مـن الاتفاقيـة بمـا يخـدم أهـداف الـصناعة الوطنية وتنمية قدراتها التنافسية.

(2) قوة تحديد الأهداف الاقتصادية من الاتفاقية بما يخدم التنمية هى المحور الاستراتيجي للاتفاقية.

(3) تأكيد إرتكاز توجه الدولة من الاتفاقية هو المصالح الوطنية مع القدرة على التعامل مع اتجاهات التدخل أو الضغوط من جهات أو أطراف خارجية.

5/3/5- تنمية نقاط القوة والفرص لدى المنظمات الوطنية وتعميق الرؤية الإيجابية لدى الأفراد عنها وإمكانية توظيفها والاستفادة من تطبيق اتفاقية الكويز، ويشتمل ذلك على ما يلى:

(1) إمكانية استثمار الرصيد العملى لدى المستثمرين فى المناطق المؤهلة صناعياً.

(2) توفر قدرات ذاتية لدى المصانع والشركات الوطنية فى المناطق المؤهلة صناعياً.

(3) تتمتع المنتجات الوطنية فى المناطق المؤهلة صناعياً بمجموعة من المزايا التنافسية تمكنها من استثمار الفرص فى الأسواق الأمريكية.

(4) وجود طلب حقيقى فى الأسواق الأمريكية على بعض المنتجات الوطنية لما لها من ميزة تنافسية عن غيرها.

6/3/5- تطوير الأدوات وتنمية القدرة على التعامل السليم مع نقاط الضعف والقيود أو التهديدات التى تواجه المنظمات الوطنية وبناء الرؤية الإيجابية عن قدرة المصانع والشركات فى المناطق المؤهلة صناعياً فى التعامل معها، ويشتمل ذلك على ما يلى:

(1) تطوير سياسات الجهاز المصرفى ونظم الجمارك والضرائب بما يدعم المزايا التنافسية للمنتجات الوطنية.

(2) تطوير نظم الاسترداد الضريبى على المنتجات الوطنية بما يعمق الدافع الإيجابى لدى المستثمرين لتطوير المنتج وتنمية قدراته التنافسية.

(3) المساندة الفنية والتسويقية للمنتجات الوطنية فى مواجهة منافسة المنتجات التى تسمح الأنظمة بالولايات المتحدة دخولها إلى الأسواق الأمريكية، حيث تكون المنافسة فى الجودة والسعر معاً.

(4) تنمية مهارات التعامل مع القيود الفنية أو القانونية أو الثقافية التى يمكن أن تواجهها المنتجات الوطنية فى الأسواق الأمريكية.

5-4- تصورات عن مقومات تفعيل تطبيق اتفاقية الكويز

1/4/5- فى الجوانب التسويقية

(1) إعداد دراسات وأبحاث السوق للقطاعات السوقية الأمريكية.

(2) تواصل دراسات سلوك المستهلك.

(3) التأكد من ضمانات جودة الجهود والأداء الترويجى.

(4) التأكد من استمرارية جهود تنمية القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية.

2/4/5- فى الجوانب الفنية

(1) التطوير التقنى لأساليب وأدوات الإنتاج.

(2) تطوير المواصفات الفنية للمنتجات.

(3) تطوير وتدعيم الصناعات المغذية للصناعات الأساسية لمنتجات التصدير.

3/4/5- فى الجوانب السلوكية والموارد البشرية

(1) تطوير وتنمية المعارف الصحيحة الداعمة لدى الأفراد.

(2) بناء الادراكات والتصورات الإيجابية تجاه الاتفاقية.

(3) تطوير وتنمية التوجهات وترشيد التوقعات لدى الأفراد بشأن متطلبات الإتفاقية والمكاسب والمنافع المستهدفة منها.

(4) بناء وتنمية المهارات التخصصية والإدارية لدى الأفراد للتعامل مع بيئة الاتفاقية داخلياً وخارجياً.

(5) تهيئة الأفراد مهنياً وسلوكياً للتعامل مع خصائص بيئة الاتفاقية.

(6) تطوير السياسات والأنظمة الإدارية لبناء مناخ عمل يدعم الاتفاقية.

4/4/5- فى الجوانب التنظيمية والإدارية

(1) صياغة دقيقة للأهداف المخططة والمنافع المستهدفة من الاتفاقية.

(2) وضع رؤية وخطة استراتيجية للاستفادة من الاتفاقية.

(3) التنسيق بين الأطراف ذوى العلاقة بتنمية القدرات التنافسية للمنتجات الوطنية.

(4) تفعيل دور الاتفاقية فى خلق فرص توظف حقيقية للعمالة الوطنية ، ووضع القواعد والضوابط لتنمية مهاراتها وحماية حقوقها.

(5) تطوير الأنظمة والسياسة الإدارية لتحفيز تدفقات رؤوس الأموال إلى الاستثمارات الوطنية.

5/4/5- فى جوانب الدراسات والبحوث

(1) تواصل الدراسات المقارنة بين الأطروحات البديلة واتفاقية الكويز.

(2) التقييم الموضوعى لتجربة الأردن وغيرها والاستفادة منها.

(3) مراجعة متواصلة لتطبيق الاتفاقية ونتائجها وفق متطلبات التنمية.

(4) إعداد الدراسات لإنشاء معامل الاختبار ومراكز تحسين الجودة بما يدعم القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية.

6/4/5- فى الجوانب التشريعية

(1) وضع سياسات وضوابط حماية الاقتصاد القومى من التدخل الخارجى.

(2) تطوير وتنمية المزايا والإعفاءات الضريبية لتنمية القدرة التنافسية للمنتج الوطني.

(3) تطوير سياسات وقواعد العمل بالجهاز المصرفي ونظم التصدير والاسترداد الضريبى والتأمين على الصادرات بما يدعم القدرة التنافسية الذاتية للمنتج الوطني.

(4) وضع ضوابط وإجراءات تمنع محاولات التحايل والمبالغة فى التكلفة.

(5) تطوير سياسات وقواعد تملك الأجانب للأراضى والعقارات بما يحقق التوازن بين تشجيع المستثمرين وجذب الاستثمارات الأجنبية من جانب وضمان سلامة استخدامها لخدمة أهداف التنمية من جانب آخر.

(6) وضع أسس دقيقة متكاملة بشأن إنشاء المصانع والشركات فى المناطق المؤهلة صناعياً وضوابط ومعايير استمرارها وإنهاء أعمالها وتصفيتها، والتأكد من وضعها تحت السيطرة وتجنب المفاجآت التى تحدث خللاً تحت السيطرة وتجنب المفاجآت التى تحدث خللاً فى تشغيل العمالة الوطنية.

(7) وضع مجموعة من الأسس والضوابط والسياسات التى تدعم البناء الثقافى والقيمى الذى يحمى الصناعة الوطنية وحمايتها من الاستبدال أو التغير الذى يخدم الصناعات والمنتجات المنافسة.

7/4/5- بشأن الخطط والبرامج

(1) إعداد تصور إستراتيجى متكامل لتطوير وتنمية الصناعات الوطنية خارج المناطق المؤهلة صناعياً، بما يحقق التوازن فى خطط وبرامج التنمية، وتجنب حدوث فجوات بين المناطق الصناعية.

(2) إعداد تصور متكامل لمراحل توسيع نطاق المناطق المؤهلة صناعياً وكذلك توسيع نطاق المنتجات أو الصناعات المستهدف إدخالها للاستفادة من الاتفاقية مع وضوح أسس ومعايير تحديد أولويات اختيار هذه المناطق بما ينمى الإدراك بموضوعية قرارات الاختيار.

(3) تنمية المعرفة والمهارات والقدرات القانونية فى مجالات تطبيق الاتفاقية بما يمكن المصانع والشركات الوطنية من التطبيق السليم للاتفاقية وحماية حقوقها.

(4) المتابعة المستمرة للمواصفات الفنية لمكونات المدخلات الإسرائيلية فى المنتج والتأكد من عدم وجود احتمالات التأثير السلبى على مواصفات المنتج النهائى وإحداث نواتج سلبية فى أسواق تصدير المنتج ولدى العملاء.

(5) التقييم الدورى الموضوعى لأنواع الاستثمارات الواردة إلى المناطق المؤهلة صناعياً والتأكد من توافقها مع أهداف الصناعة وخطط التنمية، ولضمان توجيه الاستثمارات الأجنبية إلى صناعات ملوثة أو مهدرة للبنية الأساسية للتنمية.

الفصل الخامس

المتطلبات التنظيمية والإدارية
لنجاح الشركات العائلية

الفصل الخامس

المتطلبات التنظيمية والإدارية لنجاح الشركات العائلية

الفصل الخامس

المتطلبات التنظيمية والإدارية لنجاح الشركات العائلية

مقدمــــة

تشكل الشركات العائلية، أو تلك التى يمتلكها أفراد أسرة واحدة، دوراً هاماً ومؤثراً فى اقتصاديات الدول سواء كانت هذه الشركات فى شكل مؤسسات خدمية أو صناعية أو تجارية، وسواء كانت كيانات صغيرة محدودة أو شركات ومؤسسات عملاقة.

وتؤكد دراسات عديدة، بجانب الممارسات العملية، تزايد حجم وأهمية دور الشركات العائلية فى اقتصاديات غالبية الدول، وتعاظم تأثيرها على فرص التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى المجتمعات وعلى اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية.

ويتزايد هذا الدور ويعظم فى بعض المجتمعات إلى درجة قد توحى بأن هذه الشركات العائلية تمثل العمود الفقري لمقومات التنمية الشاملة لهذه المجتمعات. ويتلاحظ فى الآونة الأخيرة أنه فى مصر، شأنها شأن عديد من دول العالم ظهور عديد من الشركات العائلية بصورة واضحة تشير إلى أنها تمثل الركيزة الأساسية لاقتصاد الدولة، وخاصة مع الاتجاه إلى تطبيق سياسة التخصيصية ومراجعة دور القطاع العام والحكومي فى قضية التنمية.

وتجدر الإشارة إلى أن الشركات العائلية ليست ظاهرة جديدة فى المجال الاقتصادي، ودورها ليس غريباً فى مجالات التنمية، بل يمكن القول أنها هى البداية الأصيلة والنواة الحقيقية للمؤسسات الاقتصادية بكافة أنواعها، وإنما الجديد

هنا – هو ذلك الاهتمام بتلك الصورة النظامية المنهجية لدراسة وتحليل ظروف الشركات العائلية وخصائصها ومقومات نجاحها.

ويمكن القول أن هذا التأخر فى التناول النظامي المنهجي لدراسة الشركات العائلية يظهر بصورة أكثر وضوحاً فى الدول النامية والدول العربية خاصة، رغم وجود هذه المؤسسات بصورة واضحة منذ زمن طويل في تلك الدول، شأنها شأن الدول الأخرى.(*)

وتتسم الشركات العائلية بمجموعة من السمات والخصائص التى تنعكس على ظروف وبيئة أعمالها، ومن ثم تتطلب أطراً تنظيمية وأساليب إدارية خاصة بها، سواء ما يتعلق بالهياكل التنظيمية أو أساليب الإدارة والقيادة، أو سياسات وأنظمة التعيين والترقية والتحفيز والتدريب والتقاعد، وغيرها من الجوانب التنظيمية والإدارية.

ومع استمرار نمو هذه الظاهرة من جهة، ووضوح نمو وقوة بعض هذه الشركات من جهة أخرى، وتعرض البعض الآخر منها لصعوبات وأزمات قوية من جهة ثالثة، يتأكد أن ظاهرة الشركات العائلية يتطلب إجراء مجموعة من الدراسات والأبحاث من خلالها يتم التوصل إلى إجابات لتساؤلات عديدة منها ما يلي:–

(1) ما هي الظواهر العامة ذات العلاقة بالشركات العائلية؟

(2) ما هى أهم أوجه القوة (المزايا) ونقاط الضعف (العيوب) المرتبطة بالشركات العائلية؟

(3) ما هى الجوانب الرئيسية التى يجب دراستها بشأن الشركات العائلية؟

(*) تمثل المؤسسات العائلية ما لا يقل عن 75% من إجمالى المؤسسات فى العالم، وتتزايد تلك النسبة مع تزايد اتجاه الدول إلى التوسع فى تطبيق سياسة التخصيصية وتوسيع الفرص أمام رأس المال الخاص وتعميق مسئوليته للمشاركة فى عملية التنمية.

(4) كيف يمكن المحافظة على الشركات العائلية وتدعيم دورها الإيجابي في تنمية الاقتصاد الوطني؟

(5) متى يكون من الأفضل تحول الشركات العائلية إلى شركة مساهمة ويفتح فيها فرص المشاركة لأفراد من خارج العائلة؟ وما هو تأثير هذا التحول على اتجاهات وطموحات وممارسات المستثمرين من أفراد هذه العائلات من جهة، وعلى فرص تنمية الاقتصاد القومي من جهة أخرى؟

1- الظواهر العامة ذات العلاقة بالشركات العائلية.

توجد ظواهر كثيرة ترتبط وتواجه النشاط العائلي أو الشركات العائلية، إلا أنه من الشائع أن يلتفت إليها النظر وينجذب إليها الانتباه متأخراً، وقد يكون في وقت لا ينفع فيه النظر ولا يجدى فيه الانتباه، حيث تكون الشركة العائلية في حالة لا تجدى معها أى جهود لإنقاذها.

وعادة ما ينشغل المدير المسئول، سواء كان واحداً من أفراد العائلة أو المدراء المسئولين (بعض أو كل أفراد العائلة) بالأعمال اليومية أو ما يرتبط بالنشاط دون أن ينتبه إلى عديد من التساؤلات التى تفرض نفسها كل لحظة ويتطلب الإجابة عليها واتخاذ قرارات بشأنها مثل:

(1) لاشك أن لكل نشاط عائلي جوانب وخصائص تجعله مختلفاً إلى حد ما عن غيره من النشاطات العائلية الأخرى لانعكاس خصائص سمات وطموحات أفراد العائلة وعلاقاتهم ببعضهم البعض وبغيرهم على متطلبات النشاط العائلي وخصائصه، إلا أن هناك أسس وقواعد مشتركة وأمور وقضايا متشابهة، وقد تكون متماثلة، بين كافة النشاطات والشركات العائلية. يؤدى فهمها واستيعابها إلى فعالية القرارات فى الشركات العائلية وتحسين كفاءة مدرائها ومسئوليها فى مواجهة مشاكلها وتجنب مخاطرها بفعالية.

والتساؤل الذى يطرح نفسه هنا: ما هى السمات والخصائص المشتركة بين الشركات العائلية وما تأثير ذلك على متطلبات تنظيم وإدارة الشركات العائلية بكفاءة وفعالية؟

(2) من المتفق عليه أن النشاط العائلي، مثله مثل أى نشاط تجاري غير عائلي، يهدف إلى تحقيق الأرباح وتعظيم الثروة وتوسيع النفوذ والسيطرة... إلخ، ولكن... لا ينكر أى مدير أو موظف أن عديد من جوانب العلاقات والروابط العائلية بين الشركاء و/أو المديرين تنتقل معهم إلى مقر عملهم وتنعكس على سلوكهم الوظيفي.

والتساؤل الذى يطرح نفسه هنا: ما هى المبادئ والأسس والقواعد التنظيمية والإدارية التى تحقق التوازن بين الجوانب المهنية فى العمل والاعتبارات الشخصية لتنظيم وإدارة الشركات العائلية؟

(3) قد يتجه البعض إلى المساواة بين مديري وموظفي الشركة من العائلة فى الرواتب والمزايا بصرف النظر عن التباين فى التأهيل والكفاءة والقدرة والجهود المبذولة والأعباء التى يتحملها كل منهم وطبيعة القرارات التى يتخذها.

والتساؤل الذي يطرح نفسه هنا: هل هذا التوجه أو الأسلوب صحيح؟ وإذا كان صحيحاً هل له مخاطر؟ وإذا كان له مخاطر... ما هى تلك المخاطر... وكيف يتم مواجهتها؟ وإذا كان هذا التوجه أو الأسلوب غير صحيح، ما هو البديل؟ وكيف نحققه؟

(4) قد يتجه البعض الآخر إلى عدم الاهتمام بمستوى الرواتب التى يحصل عليها أفراد العائلة العاملين فى الشركة على اعتبار أن هذا واجب على أفراد العائلة وأن الناتج النهائي للأعمال سيعود مادياً وأدبيا على جميع أفراد العائلة.

والتساؤل الذي يطرح نفسه هنا: هل هذا التوجه أو الأسلوب صحيح؟ وإذا كان صحيحاً ما هو أثر ذلك على الدافعية والأداء والتحفيز العاملين فى الشركة العائلية من أبناء العائلة؟

(5) عادة ما تنتقل قضايا العمل ومشاكله إلى أفراد الأسرة/العائلة فى الشركة رويداً رويداً، ويكون معظم الحديث الأسرى أو العائلي عن قضايا العمل ومشاكله.

والتساؤل الذي يطرح نفسه هنا: هل هذه ظاهرة صحية أم غير صحية، وما أثرها على العلاقات الأسرية (العائلية) خارج العمل، وما أثر ذلك على متعة الحياة الأسرية والعامة خارج العمل؟ وما هي التأثيرات المحتملة على بيئة العمل الداخلية للشركة وأدائها؟ وما هى الترتيبات الواجب اتخاذها لتجنب الآثار السلبية لهذه الظاهرة؟

(6) يتعذر (إن لم يكن مستحيلاً) أن تكون العلاقات العائلية بين أفراد العائلة العاملين فى الشركة علاقة ملائكية، وخاصة مع تباين طموحات أفراد العائلة العاملين وأبنائهم وزوجاتهم وانعكاس ذلك على رؤيتهم وتفسيرهم للأحداث والمواقف. وتزداد الأمور تعقيداً إذا ما كانت هناك أصلاً خلافات أو تربصات أو سوء ظن بين أفراد العائلة العاملين أو ذويهم....

والتساؤل الذي يطرح نفسه هنا: ما هى الأسس والقواعد والضوابط التنظيمية والإدارية لضبط هذه الظاهرة بما يدعم كفاءة وفعالية إدارة الشركات العائلية؟

إن هذه الأمثلة من الظواهر، تؤكد أن الشركات العائلية تنفرد بمجموعة من الخصائص، ومن ثم الأمر يتطلب طرق إدارية غير تقليدية لتنظيمها وإدارتها.

ولا شك أن دراسة الخصائص الرئيسية التى تتسم بها الشركات العائلية يساعد فى تحديد البدائل التنظيمية والإدارية للشركات العائلية.

2- الخصائص الرئيسية للشركات العائلية.

1/2- تتمثل أهم الخصائص المرتبطة بالشركات العائلية والتى يمكن توظيفها لمصلحة العائلة والشركة معاً فيما يلى:

(1) الثقة والولاء والانتماء والحرص على أموال الشركة والعمل على تحقيق المصالح.

(2) تغليب النظرة طويلة الأجل.

(3) مرونة اتخاذ القرارات.

(4) الجرأة فى اتخاذ القرارات.

(5) الاستعداد الأكبر لتحمل المخاطرة.

2/2- تتمثل أهم الخصائص التى تتطلب معالجة مهنية سليمة فى الشركات العائلية فيما يلي:

(1) تطغى علاقة القربى على الإدارة المهنية.

(2) المجاملة فى تحمل الأخطاء.

(3) التغاضى عن بعض/كل التجاوزات.

(4) المحاباة فى توزيع المناصب القيادية على حساب الكفاءة والقدرة.

(5) عدم إخضاع أداء الشركاء وسلوكهم للتقييم.

(6) المجاملة فى تقسيم المزايا والمنافع.

(7) عدم الموضوعية فى تحمل الأعباء والتكاليف.

(8) خروج التصرفات الشخصية عن السيطرة والهيمنة.

(9) غياب الموضوعية فى تحديد الصلاحيات و/أو ممارستها.

(10) صعوبة ضبط الصرف / الإنفاق.

(11) صعوبة التوفيق بين متطلبات العائلة والمتطلبات التجارية الإستثمارية للشركة.

(12) احتمالات تحكم العاطفة.

(13) الإتجاه إلى السيطرة الأبوية أو الأخوية.

(14) الاتجاه إلى ترجيح الإخلاص للعائلة على حساب الكفاءة المهنية.

(15) الحرص على تحقيق التوازنات بين بقاء الأفراد ومقاومة التغيير.

(16) ضعف الرقابة وتحقيق إجراءات وضوابط المتابعة بدرجة كبيرة.

3- قضايا مطروحة للدراسة بشأن الشركات العائلية.

من الموضوعات التي يتطلب الأمر تناولها وتحليليها عند تناول الشركات العائلية ما يلي:

1/3- ما هي الخصائص العامة للتنظيم الإداري للشركات العائلية؟ وبصفة خاصة فيما يتعلق بما يلي:-

(1) شكل الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية.

(2) صياغة الاختصاصات التنظيمية والواجبات الوظيفية.

(3) المناخ والسلوك التنظيمي.

2/3- ما هي أنواع وخصائص الممارسات الإدارية والقيادية التى تمارس فى الشركات العائلية وما هو تأثيرها على أداء هذه الشركات؟ وبصفة خاصة فيما يتعلق بما يلي:

(1) الممارسات الإدارية.

(2) الأنماط القيادية.

(3) أساليب التعامل مع مصادر ضغوط العمل.

(4) أساليب التعامل مع مصادر الصراع التنظيمي.

(5) أساليب التعامل مع إدارة التطوير والتغيير التنظيمي.

3/3- ما هى سياسات ونظم العمل الخاصة بالموارد البشرية فى الشركات العائلية؟

وبصفة خاصة فيما يتعلق بما يلي:

(1) تعيين العمالة وشغل الوظائف التنفيذية.

(2) الترقية وشغل الوظائف الإدارية والقيادية.

(3) التحفيز المادي والمعنوي.

(4) التدريب والتنمية الإدارية.

4/3- ما هي المقومات الرئيسية ومجالات التطوير الأساسية المطلوبة لتدعيم الفعالية التنظيمية والإدارية فى الشركات العائلية؟

4- لماذا الاهتمام بتناول الشركات العائلية.

تؤكد الشواهد العملية والأبحاث العلمية أن الشركات العائلية تستحق جهداً نظامياً مكثفاً للتعرف على خصائصها ومقومات نجاحها واستمرارها ونموها، وعادة ما يقترن الحديث عن الشركات العائلية إثارة تساؤلين أساسيين هما:

1/4- هل الشركات العائلية تتطلب أسس ومقومات تنظيمية وإدارية تختلف عن الشركات الأخرى؟

2/4- ما هو مستقبل الشركات العائلية فى منظومة شركات الأعمال ودورها فى تحقيق التنمية؟

ونري أن الإجابة علي هذين التساؤلين يتطلب توصيف وتحليل ما يلي:

(1) الخصائص التنظيمية والإدارية للشركات العائلية.

(2) الممارسات الإدارية التى تتم فى الشركات العائلية.

(3) سياسات ونظم العمل فى الشركات العائلية.

(4) المجالات الأساسية للتطوير التنظيمي والإداري فى الشركات العائلية.

5- **حقائق ومظاهر مرتبطة بالشركات العائلية.**

تناول الشركات العائلية يتطلب التعرض لعدد من الحقائق والظواهر التي تعبر عن التصور الشائع بشأن الشركات العائلية ومنها مايلي :

1/5- تتجه غالبية الشركات العائلية إلى بدء العمل من خلال ربط اسم الشركة بإسم العائلة والعمل من خلال تنظيم إداري متكامل.

2/5- توجد فجوة كبيرة (مرتفعة) بين تلك الاهتمامات والجهود التى توجه إلى أهداف ومصالح العمل فى الشركة العائلية وتلك التى توجه إلى أهداف ومصالح العائلة.

3/5- توجد علاقة قوية بين عمر وحجم الشركة العائلية، وإمكانية تحقيق التوازن بين أهداف ومصالح الشركة وأهداف ومصالح العائلة.

4/5- توجد علاقة قوية بين الملكية والعمل بالشركة العائلية من جانب والاهتمام والجهد الموجه إلى أهداف ومصالح العائلة من جانب آخر.

5/5- توجد علاقة قوية بين مراحل عمر الشركة العائلية (الجيل) وخصائص الممارسات الإدارية للعاملين من أفراد العائلة فى الشركة العائلية.

6/5- توجد علاقة قوية بين عمر الشركة العائلية وكل من قيمة أعمالها وسياسات التوظف بها.

7/5- توجد علاقة قوية بين جهود التطوير التنظيمي والإداري من جانب ومناخ العمل ومقومات الاستقرار الوظيفى فى الشركات العائلية من جانب آخر.

8/5- يوجد عديد من الخصائص التنظيمية والممارسات الإدارية التى تتطلب مراجعة وتطوير فى الشركات العائلية.

9/5- توجد فجوة واضحة بين مهارات وقدرات القيادات من أفراد العائلة ومتطلبات الإدارة والقيادة الفعالة فى الشركات العائلية.

10/5- ترجع معظم الانتقادات التى توجه إلى إدارة الشركات العائلية إلى الجوانب السلوكية والنفسية بالمقارنة بالاعتبارات الفنية والمهنية.

6- العناصر الرئسة ذات العلاقة بالشركات العائلية.

يمكن تحديد العناصر الرئيسة ذات العلاقة بالشركات العائلية فى المجموعات الثلاثة التالية:

1/6- المجموعة الأولي

(1) دستور وميثاق العائلة.   (2) مجلس العائلة.   (3) عمر الشركة.

(4) رأس مال الشركة.   (5) قيمة الأعمال.   (6)حجم العمالة.

(7) ملكية أفراد العائلة.   (8) وظائف أفراد العائلة   (9) إسم الشركة

(10) مرحلة الشركة (الأجيال)

2/6- المجموعة الثانية

(1) التنظيم الإداري (هياكل - اختصاصات - واجبات - نظم وأدلة العمل).

(2) السياسات الإدارية (تعيين الموارد البشرية وتحفيزها وترقيتها وتدريبها وإنهاء خدماتها)

(3) خصائص الموارد البشرية (مؤهل - تدريب).

(4) أعمال الاستشارات التنظيمية والإدارية للشركات العائلية.

3/6- المجموعة الثالثة

(1) الممارسات الإدارية (اتخاذ القرارات – القيادة – التطوير التنظيمي الإداري).

(2) السلوك الوظيفي: (أفراد العائلة – أفراد خارج العائلة).

(3) السلوك التنظيمي: (الصراع التنظيمي – الاستقرار الوظيفي).

7- مؤشرات عامة من الدراسات الميدانية عن الشركات العائلية

7-1- إرتباط اسم الشركة باسم العائلة

أ- انخفاض نسبة حالات ارتباط اسم الشركة باسم العائلة وترجع أسباب حالات الربط بين إسم الشركة وإسم العائلة إلى ما يلى :

(1) استجابة لرغبة رب العائلة وحرصه على تخليد اسم العائلة من خلال اسم الشركة.

(2) استثمار الخبرة العملية والسمعة التاريخية لأصحاب الشركة فى نفس النشاط.

(3) إنتقاء التفكير والرغبة عند تأسيس الشركة بإدخال شركاء من خارج أفراد العائلة.

ب- ارتفاع نسبة حالات عدم الربط بين اسم الشركة واسم العائلة وتبرير ذلك بما يلى:

(1) لا يوجد للعائلة سابق خبرة تدعمها فى مجالات أنشطة الشركة.

(2) يمكن أن يكون اسم الشركة قيداً على إمكانياتها وقدراتها فى التعامل مع الغير.

(3) وجود أكثر من عائلة مع بدء تأسيس الشركة العائلية.

(4) تعارض ذلك مع احتمالات دخول شركاء جدد من غير العائلة.

ج- توجد حالات محدودة من الشركات تم تأسيسها باسم لا يرتبط باسم العائلة، ثم أضيف اسم العائلة بعد ذلك إلى اسم الشركة، وتبرر ذلك بما يلي:

(1) الاستفادة من النجاح الذي حققته الشركة وما تتمتع به من استقرار.

(2) الضغط على الأبناء من أفراد العائلة للمحافظة على الشركة بعد وفاة رب العائلة المؤسس لها.

(3) رغبة رب العائلة المؤسس في تخليد ذكراه من خلال اسم الشركة.

د- تعمل غالبية الشركات العائلية دون وجود اختصاصات تنظيمية أو واجبات وظيفية أو صلاحيات وسلطات محددة بصورة رسمية، مما يفسح المجال عادة أمام كل فرد من أفراد العائلة لممارسة أى عمل، ومن ثم وضوح ظاهرة التداخل فى الأعمال وما يرتبط بها من تكرار حالات النزاع والصراع، أو على الأقل التعبير عن عدم الرضا سواء من أفراد العائلة أو بقية العاملين من غير أفراد العائلة عن العلاقات التنظيمية والوظيفية فى الشركة العائلية.

هـ- تنشأ غالبية الشركات العائلية وتستمر لفترة ليست قصيرة دون أن يتم إعداد هيكل تنظيمي رسمي على أسس مهنية صحيحة، ويقتصر الأمر على مجرد الاتفاق الشفهي بين أفراد العائلة على مسئولية كل فرد عن مهام أو اختصاصات معينة، تتمثل فى مجال أو قطاع أو نشاط معين، ثم يتم توثيق هذا الواقع فى شكل رسم خريطة تنظيمية نادراً ما يكون هناك التزام بها فى الواقع العملي.

و- الاتجاه من نسبة كبيرة من الشركات العائلية للتحول إلى شركات مساهمة وفتح فرص المشاركة لأفراد من خارج العائلة، ويرجع ذلك إلى ما يلى:

(1) الاستفادة من النجاحات والسمعة التى حققتها الشركة فى تحقيق مكاسب مالية ومعنوية من خلال إعادة تقييم أصول وممتلكات الشركة وتسعير أسهمها بأسعار تحقق أرباح للمؤسسين الأصليين للشركة العائلية.

(2) التغلب على بعض القيود الإدارية التى تواجه الشركات العائلية للتعامل مع وجهات نظامية أو حكومية معينة والحصول على ما تقدمه هذه الجهات من مزايا ومنافع يصعب على الشركات العائلية الحصول عليها.

(3) توفير مصدر جديد لجلب أموال إضافية للشركة لتمويل احتياجاتها فى تنفيذ أعمالها أو لمعاونتها لحل مشكلات و مواجهة أزمات مالية معينة.

(4) الاستجابة لاتجاهات أو توجهات رسمية أو غير رسمية لإحداث هذا التحول.

(5) تجنباً لمواجهة قيود بيئية ظهرت فى بيئة عمل الشركة العائلية.

7-2- الوزن النسبي من الاهتمام الموجه إلى المصالح والأهداف

تظهر المؤشرات الواقعية ما يلي :

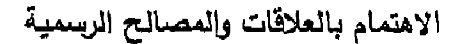
(1) تزايد نسبة الشركات التى تحرص على تحقيق التوازن فى الجهد والاهتمام الموجه إلى تحقيق أهداف ومصالح كل من الشركة من جانب والعائلة من جانب آخر .

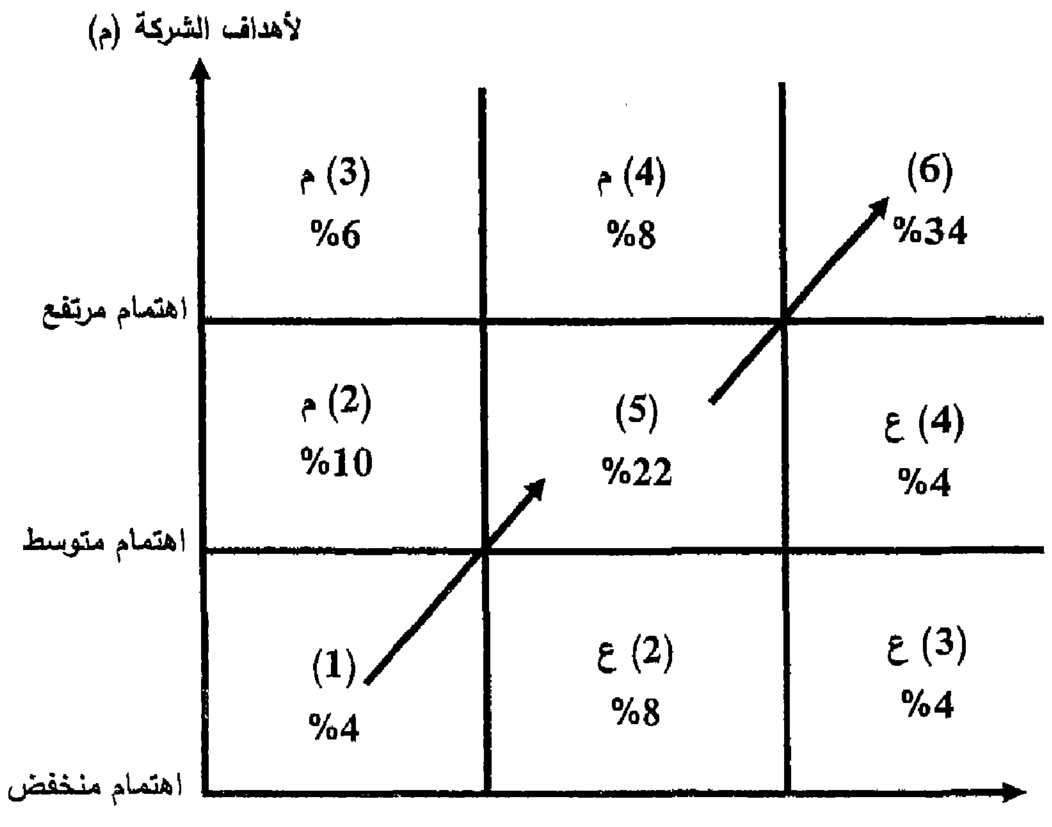
(2) انخفاض نسبة الشركات التى تحرص على توجيه جهد واهتمام متزايد لمصالح وأهداف العائلة على حساب مصالح وأهداف الشركة ،وكذلك نسبة الشركات التى تحرص على توجيه جهد واهتمام متزايد لمصالح وأهداف العائلة على حساب مصالح وأهداف الشركة.

ويظهر الشكل التالي مصفوفة الاهتمام والجهد الموجه إلى كل من مصالح وأهداف العائلة ومصالح وأهداف الشركة.

مستوى الاهتمام الموجه إلى مصالح العائلة ومصالح الشركة العائلية

وعلى ضوء مستوى الاهتمام الموجه إلى كل من مصالح وأهداف العائلة ومصالح وأهداف الشركة، ومدى التعارض بينهما، تظهر الفجوة بين الاهتمام وتحقيق أهداف ومصالح كل منها، ويوضح الشكل التالي طبيعة ومحتوى تلك الفجوات.





الفجوة بين الاهتمام الموجه إلى أهداف ومصالح العائلة والاهتمام الموجه إلى أهداف ومصالح الشركة العائلية

الحالة (الخلايا)	الاهتمام الموجه إلى أهداف ومصالح العائلة (ع)			الاهتمام الموجه إلى أهداف ومصالح الشركة (م)			توصيف الفجوة
	منخفض	متوسط	مرتفع	منخفض	متوسط	مرتفع	
(1)							صراع ونزاع ينتج عنه اهتمام متوسط بمصالح العائلة على حساب الاهتمام الأدنى لمصالح وأهداف الشركة.
(2) ع							صراع ونزاع ينتج عنه اهتمام متوسط لمصالح الشركة على حساب الاهتمام الأدنى لمصالح وأهداف العائلة.
(2) م							
(3) ع							صراع ونزاع ينتج عنه اهتمام مرتفع لمصالح العائلة على حساب الاهتمام الأدنى لمصالح وأهداف الشركة.
(3) م							صراع ونزاع ينتج عنه اهتمام مرتفع لمصالح وأهداف الشركة على حساب الاهتمام الأدنى بأهداف ومصالح العائلة.
(4) ع							صراع ونزاع ينتج عنه اهتمام بأهداف ومصالح العائلة على حساب اهتمام متوسط بأهداف ومصالح الشركة.
(4) م							صراع ونزاع ينتج عنه اهتمام مرتفع بأهداف ومصالح الشركة على حساب اهتمام متوسط بأهداف ومصالح العائلة.

تابع: الفجوة بين الاهتمام الموجه إلى أهداف ومصالح العائلة والاهتمام الموجه إلى أهداف ومصالح الشركة العائلية

الحالة (الخلايا)	الاهتمام الموجه إلى أهداف ومصالح العائلة (ع)			الاهتمام الموجه إلى أهداف ومصالح الشركة (م)			توصيف الفجوة
	منخفض	متوسط	مرتفع	منخفض	متوسط	مرتفع	
(5)							صراع ونزاع ينتج عنه تحقيق توازن فى توجيه اهتمام متوسط لمصالح وأهداف كل من العائلة والشركة.
(6)							تعاون وتنسيق ينتج عنه تحقيق توازن فى توجيه اهتمام مرتفع لمصالح وأهداف كل من العائلة والشركة.

7-3- طبيعة العلاقة بين عمر وحجم الشركة العائلية وإمكانية تحقيق التوازن بين الأهداف والمصالح:

تظهر الممارسات العملية في الشركات العائلية المؤشرات العامة التالية:

(1) توجد علاقة قوية بين حجم رأس المال وقيمة الأعمال من جانب وحرص أفراد العائلة على توجيه الجهود لتحقيق التوازن بين أهداف ومصالح كل من العائلة والشركة فى نفس الوقت، حيث مع كبر حجم رأس المال، وتزايد قيمة الأعمال التى تنفذها الشركة يزداد حرص أفراد العائلة على إزالة أى خلاف بينهم أو تعارض فى المصالح بهدف تحقيق الاستقرار والنمو للشركة من جانب وتدعيم العلاقات العائلية الإيجابية من جانب آخر.

(2) توجد علاقة قوية بين عمر الشركة العائلية والحرص على توجيه الجهد لتحقيق التوازن بين مصالح وأهداف كل من العائلة والشركة فى نفس الوقت.

(3) يوجد ارتباط قوى بين حجم رأس المال الشركة وتزايد ا لحرص على تحقيق التوازن فى الجهد والاهتمام الموجه إلى أهداف ومصالح كل من العائلة والشركة .

(4) مع تزايد قيمة الأعمال يتزايد الحرص على تحقيق التوازن فى الجهد والاهتمام الموجه إلى أهداف ومصالح كل من العائلة والشركة.

(5) مع تزايد عدد العاملين يتزايد الاتجاه إلى توجيه الجهد والاهتمام لمصالح وأهداف الشركة على حساب الجهد والاهتمام الموجه إلى مصالح وأهداف العائلة).

(6) مع تقادم عمر الشركة يتزايد الاتجاه إلى توجيه جهد واهتمام أكبر لمصالح وأهداف العائلة على حساب الجهد والاهتمام الموجه إلى أهداف ومصالح الشركة.

(7) الفئة من غير أفراد العائلة التى لا تمتلك وتعمل فى الشركة العائلية بوظيفة تنفيذية هي أكثر الفئات التى تحرص على توزيع أعلى مستوى من الأرباح فى أقل فترة زمنية، يليها شاغلو الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية من نفس الفئة (العاملين من غير أفراد العائلة غير المالكة).فى حين كانت فئة العاملين من أفراد العائلة الشاغلة لوظائف قيادية وإدارية مالكة هى الأكثر استعداداً لتأجيل صرف الأرباح وتقليل قيمة المنصرف منها إذا كانت مصالح وأهداف الشركة تستدعى ذلك.

7-4- العلاقة بين موقف الملكية والعمل وجهود تحقيق مصالح وأهداف الشركة والعائلة:

يظهر واقع العلاقة بين الملكية والعمل فى الشركات العائلية ما يلي :

أ- يتزايد اتجاه أفراد العائلة إلى تركيز الجهود والاهتمام لتحقيق التوازن بين مصالح وأهداف الشركة ومصالح وأهداف العائلة فى وقت واحد فى الحالات التالية:

(1) الملكية وشغل وظيفة تنفيذية.

(2) الملكية وشغل وظيفة إدارية.

(3) العمل التنفيذي دون الملكية.

(4) العمل الإداري دون الملكية.

(5) الملكية دون العمل.

ب- يتزايد اتجاه أفراد العائلة إلى تركيز الجهود والاهتمام لتحقيق مصالح وأهداف العائلة عند تعارضها مع مصالح وأهداف الشركة فى الحالات التالية:

(1) عدم الملكية وعدم العمل.

(2) الملكية والإدارة.

(3) الملكية والعمل التنفيذى.

ج- يتزايد اتجاه أفراد العائلة إلى تركيز الجهود والاهتمام لتحقيق مصالح وأهداف الشركة عند تعارضها مع مصالح وأهداف العائلة فى الحالات التالية.

(1) العمل الإداري دون الملكية.

(2) العمل التنفيذي دون الملكية.

د- يفضل الفرد من العائلة المالك بالشركة ولا يعمل بها تدعيم أهداف ومصالح العائلة فى حالة تعارضها مع أهداف ومصالح الشركة، كما أنه يفضل الانتظام فى توزيع الأرباح وتقسيم المنافع على المساهمين من أفراد العائلة فى الشركة، فى حين أن الفرد من العائلة الذي لا يمتلك ولا يعمل يفضل بدرجة أكبر مصلحة وأهداف الشركة بالمقارنة بالشركة ومصالح العائلة، ويرى أنه من الأفضل إعادة استثمار الأرباح بدلاً من توزيعها.

هـ- الشركات العائلية وسياسة الرجل المناسب فى المكان المناسب:

بينما تشير كتابات ودراسات عديدة إلى أن مبدأ "وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب" هو جوهر وأحد متطلبات الفعالية الإدارية فى الشركات العائلية، بينما نري نحن خلاف ذلك من وجهتين :

الأولى: أن التركيز على مبدأ وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب أدى إلى خلق وتعميق النزاع والصراع الوظيفي بين أفراد العائلة، ويرجع هذا النزاع والصراع إلى سببين:

(1) مفهوم وتوصيف كلمة المناسب لكل من الوظيفة والفرد.

(2) معيار وجهة الاختصاص فى التقييم والمفاضلة.

الثانية: أن بقاء واستقرار الشركة العائلية ونموها يتطلب التعامل مع هذه القضية الحرجة وفق رؤية استراتيجية تعتمد على مبدأ جديد هو:"**خلق وظيفة مناسبة لكل فرد مناسب من أفراد العائلة**" ويتضمن هذا المبدأ خطتين استراتيجيين هما:-

(1) تبني ورعاية أبناء العائلة للتعرف على سماتهم واتجاهاتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم (حضانة لبناء شخصية أبناء العائلة).

(2) خلق نشاطات أو أفرع أو شركات جديدة وفق دراسات جدوى دقيقة لخلق فرص توظف جديدة واستثمار القدرات البشرية لدى أفراد العائلة.

وبناء عليه، لا يقتصر دور الإدارة فى الشركات العائلية على مجرد تحديد الفرد المناسب من أفراد العائلة الذي تتوفر فيه اشتراطات شغل وظيفة قائمة بالفعل فى الهيكل الوظيفي للشركة، وإنما لابد من تطوير دورها فى هذا المجال ليتمحور حول تأهيل أفراد العائلة وخلق فرص توظف ملائمة من خلال شركات أو نشاطات أو أفرع أو أسواق أو فئات عملاء جديدة، وهنا تظهر أهمية قضية رسم مسارات وظيفية مهنية لأبناء العائلة، فى وقت مبكر يسبق الحاجة الفعلية لشغل الوظيفة.

7-5- العلاقة بين مراحل الشركة العائلية (الأجيال) والممارسات الإدارية فى إدارة الشركة:

تشير الحقائق بشأن العلاقة بين مراحل الشركة العائلية (الأجيال) والممارسات الإدارية فى إدارة الشركة **إلى المؤشرات التالية:**

أ- يرتبط بالجيل الأول من مراحل الشركة العائلية ما يلى:

(1) الحرص الشديد على زيادة قيمة أعمال الشركة كأداة لتدعيم مركز الشركة وقدرتها للبقاء والنمو.

(2) مركزية اتخاذ القرارات دون التفويض للصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى.

(3) تدنى مستوى الصراع التنظيمي والوظيفي فى المرحلة الأولى للشركة العائلية.

(4) الاتجاه والحرص على صياغة رؤية استراتيجية لمستقبل الشركة.

ب- يرتبط بالجيل الثاني من مراحل الشركة العائلية ما يلي:

(1) الحرص على زيادة قيمة الأعمال.

(2) الاتجاه إلى تضييق سياسة مركزية اتخاذ القرارات والحرص على تطبيق سياسة التفويض لإتباع سياسة لامركزية اتخاذ القرارات.

(3) تزايد الاهتمام بسياسة التطوير والابتكار والإبداع.

ج- يرتبط الجيل الثالث (المرحلة الثالثة) للشركة بما يلى:

(1) تضيق قيمة الأعمال.

(2) الرجوع إلى سياسة مركزية اتخاذ القرارات.

(3) ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي والوظيفي.

(4) الاتجاه إلى فتح مجالات عمل وفرص توظيف جديدة من خلال إنشاء شركات أو فروع أو أنشطة جديدة.

(5) توجه الجهود لإيجاد تنظيم إدارى متكامل للشركة.

(6) مراجعة وتطوير الرؤية الاستراتيجية للشركة.

د- يوجد علاقة قوية بين عمر الشركة (الجيل الثانى أو الثالث) والاتجاه إلى التطوير وتشجيع الابتكار والتحديث. حيث يبدأ هذا الاتجاه بوضوح عاده فى نهاية الجيل الأول (مع تقدم العمر والتخوف من إنهيار الشركة) أو مع بدء الجيل الثاني أو الثالث وظهور الحاجة إلى وجود وظائف جديدة وتقسيم المهام بين أفراد العائلة وتجنب أسباب النزاع أو الصراع الوظيفي بينهم.

هـ- مع تزايد متوسط قيمة الأعمال التى تحققها الشركة يتزايد الاتجاه إلى سياسة لامركزية اتخاذ القرارات، ويرتفع مستوى الصراع التنظيمي، ويتزايد الاتجاه إلى الاهتمام بعملية التطوير الإداري أو تنمية مهارات الإبداع والابتكار، ويتزايد اتجاه الشركة العائلية إلى التأكيد على ضرورة صياغة رؤية استراتيجية للشركة.

7-6- العلاقة بين عمر الشركة العائلية وقيمة أعمالها وسياسات التوظيف بالشركات العائلية :

تظهر الحقائق في هذا الشأن المؤشرات التالية:

(1) مع تزايد عمر الشركة وقيمة أعمالها يتزايد اتجاه الشركة العائلية إلى ما يلى (علاقة إرتباطية طردية):

- الاستعانة بالاستشارى الدائم المقيم بالشركة والمتفرغ نسبياً بها.
- توسيع مجالات تعيين الأبناء فى وظائف قيادية وإدارية.
- إتاحة فرص عمل لأفراد المصاهرة فى وظائف تنفيذية.

(2) مع تزايد عمر الشركة وقيمة أعمالها يتناقص اتجاه الشركة العائلية إلى ما يلى "(علاقة إرتباطية عكسية):

- توسيع فرص تعيين الأبناء فى وظائف تنفيذية.
- إتاحة فرص عمل لأفراد المصاهرة فى وظائف إدارية وقيادية.

(3) تتجه الشركات العائلية إلى الاهتمام بأعمال التطوير والتحسين الإدارى وتنمية مهارات الابتكار والإبداع فى الحالات التالية (علاقة إرتباطية طردية):

- تزايد عمر المنظمة وقيمة أعمالها.
- الاستعانة بالاستشاري الدائم المقيم.
- تعيين أبناء العائلة فى وظائف تنفيذية.
- تعيين أفراد المصاهرة فى وظائف إدارية وقيادية.

(4) ينخفض مستوى الصراع الوظيفى فى الشركات العائلية فى الحالات التالية:

- الاستعانة بالاستشاري المقيم الدائم.
- تعيين أبناء العاملين من أفراد العائلة في وظائف تنفيذية.

بينما يرتفع مستوى الصراع الوظيفي فى الشركات العائلية فى حالة تعيين أبناء العائلة فى وظائف إدارية وقيادية وكذلك عند تعيين أفراد المصاهرة فى وظائف إدارية وقيادية وفى حالات الاستعانة بالاستشاري بصورة غير منتظمة.

(5) **تتجه الشركات العائلية إلى توسيع مجالات التعاون مع الاستشاري الدائم المقيم فى الحالات التالية (علاقة إرتباطية طردية):**

- تزايد عمر الشركة.
- تزايد قيمة أعمالها.
- تعيين أبناء العاملين من أفراد العائلة فى وظائف تنفيذية.
- وجود حالات الصراع الوظيفي.

بينما يضعف هذا الاتجاه (علاقة إرتباطية عكسية) فى حالة تعيين أبناء العاملين من أفراد العائلة فى وظائف إدارية وقيادية، وكذلك فى حالة تعيين أفراد المصاهرة فى الوظائف التنفيذية.

7-7- جهود التطوير التنظيمي والإدارى في الشركات العائلية ومؤشرات الاستقرار الوظيفي بها:

تظهر نتائج الدراسات التي تناولت تحليل العلاقات الارتباطية بين جهود التطوير التنظيمي والإدارى في الشركات العائلية ومؤشرات الاستقرار الوظيفي بها **ما يلى:**

أ- مجلس العائلة.

(1) توجد علاقة إيجابية قوية بين إنشاء مجلس للعائلة وكل من الاتفاق على دستور وميثاق للقيم والسلوك يحكم تصرفات وقرارات أفراد العائلة داخل الشركة العائلية وخارجها، وحصول أفراد العائلة على دورات تدريبية متخصصة وكذلك فى حالة توفر خبرة عملية لدى أفراد العائلة فى شركات أخرى خارج نطاق العائلة.

(2) توجد علاقة عكسية قوية بين مستوى التأهيل العلمي والتخصص لدى المدير المالك وكذلك أفراد العائلة والاتجاه إلى تشكيل مجلس للعائلة ووضع دستور وميثاق للعائلة، وتزداد هذه العلاقة الارتباطية نسبياً بالنسبة لأفراد العائلة خلاف المدير المالك.وكذلك توجد علاقة ارتباطية عكسية قوية بين إنشاء مجلس للعائلة ومستوى الصراع الوظيفي بين أفراد العائلة، وعلاقة ارتباط قوية مع الاستقرار الوظيفي سواء لأفراد العائلة أو العاملين من غير أفراد العائلة.

(3) توجد علاقة إرتباطية طردية ضعيفة بين إنشاء مجلس العائلة والاتجاه إلى جهود التطوير والإصلاح الإداري وتفويض مجلس العائلة لاعتماد وتقييم هذه الجهود ومتابعتها.

(4) ورغم إتفاق نسبة كبيرة من الدراسات علي أهمية "مجلس العائلة" لضبط واستقرار العلاقات من جانب وتدعيم القرارات فى الشركة من جانب آخر، تشير أخري إلى وجود عديد من العوامل تقلل فعالية مجلس العائلة فى هذا المجال، ومن هذه العوامل ما يلى:

- عدم وجود آلية رسمية معتمدة للتحضير لإجتماعات مجلس العائلة.
- انخفاض كفاءة إدارة اجتماعات مجلس العائلة أو المشاركة فيها.
- ضعف أساليب متابعة تنفيذ نتائج اجتماعات مجلس العائلة.
- الخلط والتداخل بين القضايا الاجتماعية والجوانب الشخصية الفردية، وقضايا العمل سواء فى مرحلة التحضير لهذه الاجتماعات أو تنفيذها أو متابعة وتقييم نتائجها.

ب- دستور وميثاق العائلة.

(1) توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين وجود دستور وميثاق للعائلة وكل من: حصول أفراد العائلة على دورات تدريبية متخصصة، وجود خبرات عملية سابقة لدى شركات خارج الشركة العائلية، وجدوى جهود التطوير الإداري، والاستقرار الوظيفي لكل من أفراد العائلة وكافة العاملين بالشركة.

(2) توجد علاقة ارتباط عكسية قوية بين وجود دستور وميثاق للعائلة وكل من:

- منح صلاحيات أوسع للمدير المالك لاعتماد وتقييم جهود التطوير الإداري، ومستوى الصراع الوظيفي بين أفراد العائلة.
- توجد علاقة إرتباطية ضعيفة بين وجود دستور وميثاق للعائلة وحصول أفراد العائلة على مؤهل عال متخصص.

ج- المستوى التعليمي.

(1) توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين المستوى التعليمي للمدير المالك وكل من، الرغبة في الالتحاق بالدورات التدريبية، ومستوى الصراع الوظيفي بين أفراد العائلة، والاستقرار الوظيفي لدى أفراد العائلة.

(2) توجد علاقة إرتباطية عكسية قوية بين المستوى التعليمي للمدير المالك وكل من، الرغبة في بدء العمل بشركات أخرى غير الشركة العائلية، والاقتناع بجدوى جهود التطوير والإصلاح الإداري، والاتجاه إلى تفويض المدير المالك صلاحيات اعتماد هذه الجهود، والاستقرار الوظيفي لدى الأفراد خارج العائلة.

(3) توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين المستوى التعليمي والتخصص لدى أفراد العائلة، ومستوى الصراع الوظيفي بين أفراد العائلة.

(4) توجد علاقة إرتباطية عكسية قوية بين المستوى التعليمي والتخصص لأفراد العائلة وكل من: الإقبال على الحصول على دورات تدريبية متخصصة، والاتجاه للعمل لدى شركات أخرى خارج الشركة العائلية، والاقتناع بجدوى جهود التطوير والإصلاح الإداري، والاتجاه إلى تفويض المالك المدير لاعتماد هذه الجهود، ومستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين من غير أفراد العائلة.

(5) توجد علاقة إرتباطية ضعيفة بين المستوى التعليمي والتخصص لأفراد العائلة ومستوى الاستقرار الوظيفي لأفراد العائلة.

د- التدريب.

(1) توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين حصول المالك المدير وأفراد العائلة على دورات تدريبية متخصصة وكل من : الاقتناع بجهود التطوير والإصلاح الإداري، ومستوى الاستقرار الوظيفي لأفراد العائلة وجميع العاملين بالشركة العائلية.

(2) توجد علاقة إرتباطية عكسية بين حصول أفراد العائلة على دورات تدريبية متخصصة ووجود خبرات سابقة أو الاتجاه لاكتساب خبرات عملية فى شركات خارج الشركة العائلية، وكذلك توجد علاقة إرتباطية عكسية مع مستوى الصراع الوظيفي بين أفراد العائلة، ويقل الاتجاه إلى تفويض المالك للمدير لاعتماد وتقييم جهود التطوير والإصلاح الإداري للشركة.

هـ- الممارسة والخبرة العملية.

(1) توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين وجود خبرة عملية لدى أفراد العائلة وشركات أخرى خارج الشركة العائلية والاقتناع بجدوى جهود التطوير والإصلاح الإداري، والاتجاه إلى تفويض المدير المالك لاعتماد وتقييم هذه

الجهود، ومستوى الاستقرار الوظيفي لهم من جانب، وللعاملين من غير أفراد العائلة من جانب آخر.

(2) توجد علاقة إرتباطية عكسية قوية بين وجود خبرات خارج الشركة لديهم ومستوى الصراع الوظيفي بين أفراد العائلة.

و- السلطات والصلاحيات الإدارية.

(1) توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين جدوى جهود التطوير والإصلاح الإداري والاتجاه إلى منح المدير المالك صلاحية اعتماد وتقييم هذه الجهود، ومستوى الاستقرار الوظيفي لكل من أفراد العائلة وبقية العاملين بالشركة.

(2) توجد علاقة ارتباطية عكسية قوية مع مستوى الاستقرار الوظيفي بين أفراد العائلة.

(3) توجد علاقة إرتباطية عكسية قوية بين مستوى الصراع الوظيفي بين أفراد العائلة، والاتجاه إلى منح المدير المالك صلاحية اعتماد وتقييم جهود التطوير والإصلاح الإداري للشركة، بجانب الارتباط القوى العكسى مع مستوى الاستقرار الوظيفي لكل من أفرد العائلة وغيرهم من العاملين فى الشركة العائلية.

(4) توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين الاتجاه إلى منح المدير المالك صلاحية اعتماد وتقييم جهود التطوير والإصلاح الإداري ومستوى الاستقرار الوظيفي لأفراد العائلة والعاملين من غير أفراد العائلة.

(5) توجد علاقة إرتباطية قوية جداً بين الاستقرار الوظيفي لأفراد العائلة والاستقرار الوظيفي للعاملين من غير أفراد العائلة.

7-8- الخصائص التنظيمية والممارسات الإدارية الحالية للشركات العائلية:

تتفق الدراسات الميدانية والشواهد العملية علي وجود عديد من الخصائص التنظيمية والممارسات الإدارية التى تتطلب مراجعة وتقييم على ضوء متطلبات الفعالية التنظيمية والإدارية للشركات العائلية، وتتمثل هذه الخصائص والممارسات فيما يلى:

أ- الهيكل التنظيمي والاختصاصات.

(1) عدم وجود هياكل تنظيمية رسمية تعد على أسس مهنية.

(2) عدم وضوح الاختصاصات التنظيمية.

(3) الاتجاه إلى تركيز السلطات فى المستويات الأعلى.

ب- الهيكل الوظيفي والواجبات.

(1) عدم وجود هياكل وظيفية رسمية معلنة.

(2) عدم وضوح الواجبات الوظيفية.

(3) عدم وضوح الاشتراطات النمطية لشغل لوظائف.

ج- الموارد البشرية.

(1) غياب الضوابط الرسمية المهنية لإجراءات التعيين والترقية والاستغناء.

(2) غياب الأسس المهنية لتحديد وضبط تكلفة العمالة من التكلفة الإجمالية للعمل.

(3) غياب الأنظمة الرسمية للمرتبات والحوافز.

د- السياسات والأنظمة.

(1) عدم وجود أنظمة وأدلة عمل رسمية للأنشطة والأعمال التى تقوم بها الشركة.

(2) عدم وجود أنظمة للمتابعة وتقييم الأداء سواء على مستوى الفرد أو الوحدة.

(3) غياب الربط بين أعمال ومسئوليات التخطيط وأعمال ومسئوليات التنفيذ.

(4) عدم وضوح قنوات تدفق المعلومات بين الوظائف والأنشطة والمستويات الإدارية.

هـ- دور الشركة الأم.

(1) الإفراط فى العملية الرقابية والتركيز على النواحي الإجرائية.

(2) تقييد حرية الشركات التابعة فى التصرف وتقليل قدرتها للاستجابة للأحداث التى تخصها.

(3) التدخل المستمر فى صناعة القرارات ورسم السياسات التشغيلية فى الشركات العائلية التابعة.

(4) عدم الموضوعية فى تحقيق التوازن بين مصالح وأهداف الشركات التابعة.

(5) عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية للشركة الأم، وعدم وضوح اتجاهاتها وسياساتها.

8- المهارات الإدارية والقيادية المطلوبة لأعضاء الإدارة فى الشركات العائلية :

تظهر نتائج الدراسات الميدانية أن أهم المجالات التى تتطلب العمل عليها لتنمية المهارات الأساسية لشاغلي الوظائف الإدارية والقيادية فى الشركات العائلية ما يلى:

[1] مجموعة الأولي من المهارات:

(1) المهارات المرتبطة بالاجتماعات (تحضير - تنفيذ - متابعة).

(2) مهارات وقدرات التحفيز وأساليب تقييم الأداء.

(3) التخطيط الإستراتيجي للشركة.

(4) التخطيط الإستراتيجي للعائلة.

(5) مهارات التعامل مع أنماط البشر.

(6) مهارات وقدرات إدارة فرق العمل.

ويظهر الجدول التالي مجموعة أخري من المهارات التى يتفق حولها الكثير من العاملين من أفراد العائلة أهمية تعلمها واكتسابها وممارستها.

أهم المهارات الإدارية والقيادية المطلوبة

لأعضاء الإدارة من أفراد العائلة

م	المهارات الإدارية والقيادية
1	الاتصالات الإدارية
2	التفاوض.
3	القيادة.
4	إدارة الصراع.
5	الحوار والتأثير والإقناع.
6	مهارات الابتكار والإبداع.
7	التطوير والتغيير التنظيمي.
8	إدارة فرق العمل.
9	تصميم الأنظمة.
10	التعامل مع المشكلات والأزمات.

9- الانتقادات التى تواجه الشركة العائلية :

يظهر الجدول التالي تصنيفاً لمجالات الانتقادات التى عادة ما توجه إلى الجوانب التنظيمية والإدارية فى الشركات العائلية، ومقترحاتنا للتعامل معها وعلاجها

الانتقادات التى تواجه الشركة العائلية

ومقترحات معالجتها لرقم (12)

م	الانتقادات	مقترحات تجنب الانتقادات ومعالجتها
1	**طغيان علاقة القربى على الإدارة المهنية مما يؤدى إلى :**	
	(1) المجاملة فى تحمل الأخطاء. (2) التغاضى عن التجاوزات (3) المجاملة فى توزيع المكاسب. (4) صعوبة السيطرة على السلوك. (5) مقاومة التغيير.	(1) إعداد واعتماد أسس ومعايير قياس وتقييم الأداء. (2) إعداد واعتماد نظم وأساليب التحفيز وتحديد صلاحيات اعتمادها. (3) الوضوح والشفافية فى أهداف وإجراءات عملية التطوير والتغيير التنظيمي.
2	**ترجيح الانتماء والإخلاص للعائلة على الكفاءة المهنية مما يؤدى إلى:**	
	(1) المحاباة فى توزيع المناصب. (2) غياب موضوعية توزيع الأعباء (3) غياب موضوعية التقييم. (4) صعوبة السيطرة على الإنفاق. (5) عدم موضوعية الصلاحيات وعلاقتها بالمسئوليات.	(1) إعداد هيكل وظيفى معتمد يوضح واجبات الوظائف واشتراطات شغلها. (2) إعداد لائحة صلاحيات توضح السلطات الفنية والإدارية والمالية لشاغلى الوظائف.

م	الانتقـــــــادات	مقترحات تجنب الانتقادات ومعالجتها
3	**جوانب نفسية وسلوكية ذات تأثير سلبي على أداء ومستقبل الشركة:**	
	(1) الاتجاه إلى التحكم والسيطرة الذاتية من المؤسس.	(1) إعداد وتطبيق دليل الصلاحيات والسلطات.
	(2) تدخلات الطفل المالك من أبناء المؤسس.	(2) وضع آلية للتدريب والتنمية المبكرة لأفراد العائلة.
	(3) تحول الشركة إلى مؤسسة خيرية لأبناء العائلة.	(3) إعداد نظم وقواعد توزيع المكاسب والمنافع.
	(4) الرغبة الجامعة لدى المؤسس في التمجيد والتفاخر وجذب الأضواء.	(4) وضع قواعد واشتراطات الترقية وشغل الوظائف القيادية.
	(5) الممارسات الإدارية للتزكية الخاطئة والشعور بالتهديد وعمق التشكك ووضع نظم دفاعيته تجاه الآخرين.	(5) إعداد سياسات ونظم التدريب والتنمية الإدارية والقيادية.
	(6) الانعزالية النفسية والمهنية نتيجة العمل داخل الشركة العائلية فقط.	(6) إعداد وتطبيق أنظمة قياس وتقييم الأداء.
	(7) دوافع التنافس والغيرة التي يمكن أن تؤدى إلى الصراع والنزاع والحقد والكراهية.	(7) نظم اتصالات إدارية قوية تدعم عرض الحقائق والشفافية في مناقشة الإنجازات.
	(8) اتجاه أفراد العائلة إلى التحزب وتصنيف الأفراد إلى معي أو ضدي.	(8) تنمية مهارات التفاوض وإدارة الاجتماعات وإعداد وعرض التقارير، وغيرها من مهارات الاتصال الإداري.
	(9) التخوف من تحقيق أو إظهار نجاحات كبيرة تجنباً لسوء الظن والغيرة والحقد والكراهية.	(9) وضع ودعم سياسات الحماية الإدارية لتحقيق التوازن بين المسئوليات والسلطات، وبين الأداء الحافز.
	(10) الترصد لتصرفات وقرارات الآخرين والميل إلى ربطها بوجود مؤثرات ودوافع خارجية شخصية يدعمها آخرون من أفراد العائلة.	(10) وضع دستور قيم وأخلاقيات العائلة ووضع آليات الالتزام به.

10- تصور عام مقترح لتوفير مقومات نجاح الشركات العائلية.

10-1 الإطار العام لنظام تحفيز الأبناء للإلتحاق والعمل فى الشركات.

يظهر فى الجدول التالي الإطار العام لعناصر تحفيز وتهيئة أبناء أصحاب الشركات العائلية وتشجيعهم للالتحاق بالشركات العائلية والاستمرار بها والعمل على المحافظة عليها ونموها.

ويتضمن الجدول ما يلى :

(1) السلم المهنى للأعمال التى يتدرج فيها أحد أفراد العائلة.

(2) طبيعة المهام والأعمال التى يقوم بها فرد العائلة فى كل مرحلة من مراحل السلم المهنى.

(3) الوضع والمسمى الوظيفى لفرد العائلة فى كل مرحلة من مراحل السلم المهنى.

(4) الشكل الذى يتم به ممارسة المهام والأعمال التى يقوم بها فرد العائلة.

(5) طبيعة العلاقة الوظيفية بين فرد العائلة وشاغلى الوظائف داخل الشركة فى كل مرحلة من مراحل السلم المهنى.

(6) أساليب وأدوات التفويض والتحفيز المادي والمعنوي لأفراد العائلة فى كل مرحلة من مراحل السلم المهني.

الإطار العام لنظام تحفيز الأبناء وتهيئتهم للعمل فى الشركات العائلية والاستمرار بها

	تدرج المهام والأعمال	أساليب التعويض أو التحفيز البديلة أو المكملة	
1	شغل وظيفة قيادية فى المستوى الإداري الأعلى	▪ رواتب/حوافز حسب اللائحة * بدل تفرغ * بدل طبيعة العمل	1
2	شغل وظيفة إدارية مساعد بالإدارة العليا	▪ رواتب/حوافز حسب اللائحة * بدل تفرغ *بدل طبيعة وظيفة	2
3	شغل وظيفة إدارية أساسية مدير إدارة / رئيس قسم / رئيس وحدة	▪ رواتب/حوافز حسب اللائحة * بدل تفرغ	3
4	التكليف بمهمة محددة : دراسة مشروع/الإشراف على تنفيذ مشروع/ افتتاح فرع/ مركز، إلخ............	▪ رواتب/ حوافز حسب اللائحة (شغل وظيفة) * مكافأة تقديرية *بدل تفرغ	4
5	التفرغ للعمل كمساعد / معاون لشاغلى وظيفة إدارية / قيادية	▪ رواتب/حوافز حسب اللائحة * بدل تفرغ	5
6	التكليف بأعمال فنية متخصصة مثل دراسة خطط معينة،، إعداد تصور عن فكرة استثمارية محددة، إعداد تقرير عن موضوع معين.	▪ مكافأة تقديرية حسب نوع وعبء العمل المطلوب	6
7	تنظيم الالتحاق ببرامج تدريبية متخصصة خارج الشركات العائلية.	▪ حافز عمل ▪ مكافأة تقديرية	7
8	تهيئة العمل جزء من الوقت كمساعد / معاون لشاغلي وظيفة إدارية / إشرافية	▪ راتب حسب اللائحة ▪ مكافأة تشجيعية	8
9	التعيين لشغل وظيفة تنفيذية متخصصة أو العمل كمساعد / معاون / مشارك لشاغل وظيفة تنفيذية	▪ مكافأة تشجيعية ▪ (بدل مصروفات)	9
10	ممارسة العمل التنفيذي من خلال التدريب العملي الموسمي على واجبات الوظائف التنفيذية داخل الشركات العائلية.	▪ مكافأة تشجيعية. ▪ بدل مصروفات.	10

2-10- مقومات المحافظة على كيان الشركة العائلية.

من المتعارف عليه، أن اختيار الشكل القانوني للشركة يخضع لعدة أمور منها حجم الشركة، والروابط بين الشركاء وعددهم، وحجم الاستثمارات، وطبيعة نشاط الشركة من حيث التنوع، والمواقع الجغرافية وغيرها والتوفيق بين متطلبات الشركاء والمتطلبات التجارية للشركة.

وفيما يلى العناصر الواجب النظر فيها عند إعداد نظام مشاركة بين أفراد العائلة:

(1) يوضع فى النظام الأساسي ما يمكن من تجنب تغلب علاقة القربى بين أعضاء الشركة على أسلوب إدارة الشركة، بما فى ذلك ما يضمن معرفة الأخطاء والتجاوزات بشكل هادف ومعالجتها، وتوزيع المناصب القيادية على أساس الكفاية والمقدرة، واقتسام المزايا والمنافع وتحمل الأعباء والتكاليف على أساس عادل.

(2) يجب أن يكون توسع النشاطات على أسس مدروسة وعدم تفرقها وتشتتها وخروجها عن السيطرة البناءة.

(3) تحديد الأسلوب الأمثل من سبل الإدارة المتعارف على نجاحها لإدارة الشركة وفقاً لظروف مالكيها.

(4) الحفاظ على مقومات الشركة ووجودها واستمرارها ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلى:

- منح حق انتقال الملكية فيها بمرونة لا تعيق سير الشركة.
- الاتفاق على أسلوب مأمون لخروج من شاء من غير تأثير على سير أعمال الشركة.

- تحديد وتنظيم علاقة أفراد العائلة المالكين بما يجعل استمرارهم فى الشركة أكثر جدوى من تركها.
- وضع أسس لتوزيع المزايا على أساس المنصب وليس على أساس العلاقة بالعائلة. ومنح الحوافز للعاملين وفقاً لمناصبهم وإنجازهم وليس على أساس أشخاصهم.
- الاتفاق على الضمانات للحفاظ على حقوق الشركاء غير العاملين بما فى ذلك تزويدهم بالمعلومات النظامية حسب حاجتهم دورياً، وإشراكهم فى القرارات الرئيسية وإشعارهم بدورهم الهام فى نجاح الشركة واستمرارها.
- وضع ضوابط وقواعد للصرف تساوى بين الجميع بصفتهم شركاء وتكون كافية لاحتياجاتهم ومستقلة كلية عن عمليات الشركة شكلاً وموضوعاً.
- النص فى النظام على الحد الأدنى من توزيع الأرباح ووضع قواعد التوزيعات الأخرى على نحو واضح وصريح يمنع أي إلتباس فى المستقبل.

(5) صياغة آلية ملائمة تمكن من اختيار من يدير العمل من الشركاء وكيفية اختياره واختيار خلف له.

(6) تحديد وسيلة للاتصال المستمر المنتظم بين الشركاء (مجلس الشركاء).

(7) تحديد سبل وإجراءات معالجة التصرفات السلبية للشركاء العاملين فى الشركة ومسئولياتهم عنها.

(8) وضع سياسات محددة لتوظيف أفراد العائلة ومسئولياتهم وصلاحياتهم وتقييم أدائهم.

(9) وضع قواعد محددة تحكم نشاطات الشركاء، العاملين وغير العاملين فى الشركة:

- فى نشاط مماثل لنشاط الشركة.

- فى نشاط غير مماثل لنشاط الشركة.
- موظف فى شركة مماثلة لنشاط الشركة.
- موظف فى شركة غير مماثلة لنشاط الشركة.

(10) وضع أسس لاتخاذ وتنفيذ القرارات الرئيسية ذات التأثير الهام الجوهرى على مستقبل الشركة.

مثـال قـرارات:

زيادة رأس المال، الدخول فى نشاطات جديدة، التوسع فى النشاطات الحالية، الاقتراض من البنوك.

(11) وضع أسس لمعالجة عمليات السحب من أموال الشركة لأغراض غير شخصية.

(12) وضع تنظيم إداري يمكن من:

- **التركيز على النظام وليس على الأفراد.**
- **وضع نظام تعيين الموظفين الرئيسيين.**
- **تحديد مجال مستقل بإدارة كل منهم وتحديد المكافأة الحالية.**
- **الحد من خطورة طغاء العائلة أو الشركة أحدهما على الآخر من خلال، الإدارة على أساس مهني، ومعالجة العلاقة بين نظام العائلة ونظام المشاركة فى رأسمالها وإدارتها على أسس مدروسة.**
- **وضع تنظيم إدارى ملائم بما فى ذلك أسس تفويض السلطات وتحديد الواجبات والمسئوليات وإجراءات العمل.**
- **وضع نظم معلومات إدارية تمكن من توفير معلومات كافية لأفراد العائلة ليكونوا على بينة بوضع الشركة.**

3-10- تطوير التنظيم الإداري.

إعداد واستكمال الهياكل والاختصاصات الوظيفية على ضوء مدخلات تصميم هذه الهياكل وبصفة خاصة ما يتعلق بكل من:

(1) إمكانيات الموارد البشرية في العائلة.

(2) سياسات التوظيف المعتمدة على ضوء دستور أو ميثاق العائلة.

(3) طبيعة وخصائص بيئة النشاط.

إعداد واستكمال الأنظمة الإدارية الداعمة للتنظيم الإداري، وخاصة أنظمة التعيين وتقييم الأداء والترقية والتحفيز، وإنهاء الخدمة.

إعداد وتنفيذ استراتيجية متكاملة لتنمية المهارات والقدرات الإدارية والقيادية الأساسية اللازمة لتأهيل أفراد العائلة لشغل الوظائف الإدارية والقيادية.

ضرورة التوسع في الاعتماد على الاستشاري المقيم (المتفرغ) أو على مجلس مستشارين، على أن يراعى في ذلك ما يلي:

(1) العناية باختيار الاستشاري المقيم من حيث تنوع المعرفة والخبرة في مجال نشاط الشركة، فضلاً عن شبه التفرغ للشركة.

(2) توفر تنوع في تخصصات أعضاء مجلس الاستشاريين ليغطي كافة الأنشطة أو القطاعات في الشركة.

(3) توسيع نطاق عمل الاستشاري المقيم ليشتمل على كافة أنشطة ومجالات عمل الشركة، ولا يقتصر دوره على نشاط أو مجال دون الآخر.

(4) وضع آلية نظامية للاجتماعات الدورية مع الاستشاري المقيم وتنفيذها من خلال جدول أعمال ومحاضر اجتماعات تترجم إلى برامج عمل يتم متابعتها وتقييم نتائجها.

(5) مـن الأهميـة أن تأخـذ الاجتماعـات مـع الاسـتشاري المقـيم أو مجلـس المستشارين الشكليين التاليين:

(أ) اجتماع يحضره المستشار وأعضاء الإدارة العليا من أفراد العائلة الملاك فقط.

(ب) اجتماع يحضره أيضاً قيادات الشركة من أفراد العائلة ومن غيرهم.

10-4- انتقال الملكية واستمرار الشركة العائلية.

يتطلب المحافظة على استمرار الشركة العائلية عبر أجيال متتابعة توفير ما يلى:

(1) تشكيل مجلس العائلة وتحديد اختصاصاته وصلاحياته.

(2) تشكيل مجلس المستشارين ووضع نظام عمل له.

(3) وضـع دسـتور أو ميثـاق عمـل للعائلـة يـضبط العلاقـة بـين الاعتبـارات العائلية واعتبارات تشغيل الشركة.

(4) استكمال الأنظمة الإدارية بالشركة لتوفير مقومات التشغيل.

(5) صياغة سياسات العمل ذات العلاقة بأفراد العائلة بصورة تضبط وضع أفراد العائلة داخل الأنظمة الإدارية بالشركة.

(6) تحديد الضوابط القانونية والإدارية لتغيير موقف الملكية (دخول – خروج – تعديل أنصبة).

(7) ضبط مجالات ونطاق النشاطات الأخرى لأفراد العائلة.

(8) أهميـة تحقيـق التأهيـل النفـسي والقيمـى والمهنـي لأفـراد العائلـة لتنفيـذ إستراتيجية الخلافة عبر أجيال الشركة العائلية.

(9) ضرورة وضع رؤية استراتيجية لاستمرار وبقاء الشركة العائلية من خلالها يكون هناك نظام معلن يظهر كيف تكون الشركة العائلية بعد مرحلة زمنية معينة.

(10) التحديد الصحيح لدور الشركة الأم فى الشركة العائلية، وصياغة جوهر عملها لتفعيل الشركات التابعة لها.

يمكن أن تعمل الشركة العائلية تحت أشكال قانونية وفي ظل أوضاع تنظيمية وإدارية متنوعة، وتتطلب التغيرات المتلاحقة فى بيئة أعمال الشركات العائلية التى ترتبط مع بعضها البعض ضرورة وجود إطار عام رسمي ملائم ينظم العلاقة بينها بما يهيئ المناخ العام للتعاون الفعال والمنافسة البناءة بينها ويتأكد من الاستفادة القصوى من إمكانياتها ومواردها لتحقيق أهداف المجموعة ككل (الشركة الأم) وأهداف شركاتها.

1/4/10- معايير النظر فى دور الشركة الأم (القابضة).

يتطلب تحديد التنظيم الإداري الملائم للشركات العائلية النظر فى دور الشركة القابضة (المركز الرئيسي) وعلاقتها بالشركات المرتبطة بها، وعلاقات هذه الشركات ببعضها البعض لما لذلك من تأثير هام على تنظيم الشركة القابضة (الأم) والشركات التابعة. ويمكن أن يتم ذلك من خلال المعايير التالية:

أ- ضرورة وضوح الإسهامات المتميزة لكل شركة من الشركات فى أداء الشركة القابضة ونتائج أعمالها مع مراعاة خصوصيات كل شركة وظروفها ذات التأثير على أدائها ونتائج أعمالها، ويتحقق إيضاح تلك الإسهامات المتميزة من خلال ما يلى:

(1) توفر قدر كاف من الاستقلالية والصلاحيات لكل شركة، بما يمكنها من تخطيط أعمالها وتنفيذها وإدارة شئونها، بما يحقق أهدافها فى إطار الحدود التى يتفق على ملاءمتها وعدم تعارضها مع أهداف الشركة الأم (القابضة).

(2) تمتع كل شركة بالأهلية القانونية وتملكها القدرة على اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات، وتكون صاحبة الصفة فى الدفاع عن مصالحها والحصول على حقوقها.

(3) تمتع كل شركة بذمة مالية مستقلة تكون هى الضمان العام لدائنيها ولا يجوز عمل مقاصة بين ما لها من حقوق تجاه الغير، وما لهذا الغير من حقوق لدى غيرها من الشركات.

(4) إيجاد جو من التنافس بين الشركات التابعة، وتجنب أى عوائق غير موضوعية تضعف المنافسة البناءة، مثل اتباع سياسة الشركة الأولى بالرعاية أو الأسعار التفاضلية أو غيرها ما لم يتضح قطعياً أنها تحقق أهداف الشركة الأم (القابضة) بجانب أهداف الشركات التابعة ذات العلاقة.

(5) ربط الخدمات المتخصصة ذات الارتباط القوى بنشاط الشركة بالتنظيم الإدارى للشركة التابعة لتقوم بتخطيطها وتوفيرها حسب متطلبات نشاطها وخصائص بيئتها الداخلية.

ب- توفر قدر ملائم من إشراف الشركة القابضة (المركز الرئيسي) للقيام بأعمال المتابعة والرقابة اللازمة على شركاتها، للتأكد من التزامها بالأهداف الاستراتيجية وتوجيه الجهود لتحقيق أهدافها المشتركة. وينبغى الإشارة هنا إلى أن قيام الشركة الأم (المركز الرئيسي) بدور الإشراف والمتابعة لا ينبغى أن يكون

مبررا للمساس أو الإضرار بالاستقلالية والصلاحية الإدارية لمديري الشركة التابعة فى إدارة شئونها وتحقيق أهدافها. ويتحقق هذا القدر من السيطرة من خلال ما يلى:

يمكن أن تمتلك الشركة القابضة حصص رأس مال الشركات التابعة وتتكون ذمتها من الذمم المالية لشركاتها وصلاحياتها فى إدارة أموالها، بما يحقق الاستثمار الفعال للفائض لدى بعضها وتلبية احتياجات سد العجز لدى البعض الآخر.

يتم ربط الخدمات والنشاطات المتشابهة أو المشتركة بين الشركات التابعة بالشركة القابضة، بما يمكنها من أدائها بأسلوب اقتصادي وتحقيق التعاون والانسجام بين الشركات التابعة، وتأكيد ارتباطها بالشركة القابضة (المركز الرئيسي).

2/4/10–تحديد دقيق لجوهر عمل الشركة الأم (القابضة).

تحدد دور الشركة القابضة وفق اعتبارات عديدة فى مقدمتها طبيعة نشاطات الشركات المرتبطة بها ودرجة التباين بينها. ويظهر جوهر العمل الذي تؤديه الشركة القابضة من اختصاصها بالأعمال الرئيسية التالية:

(1) وضع الخطط الاستراتيجية للشركة القابضة، ومراجعة الخطط الاستراتيجية لشركاتها والتأكد من موضوعيتها وترابطها.

(2) دعم أهداف الشركات التابعة من خلال تحديد مجالات القرارات التى يجب اتخاذها على مستوى الشركة القابضة مثل قرارات الاستثمار فى نشاطات جديدة، وتسعير المنتجات والخدمات المتبادلة بين الشركات التابعة أو المشتركة فيما بينها.

(3) التأكد من الاستخدام الأمثل لإمكانيات الشركات التابعة ومواردها ودراسة تأثير تدويرها بما يحقق مصالح شركاتها.

(4) زيادة الكفاءة الإدارية والتشغيلية وتحقيق اقتصاديات تقديم النشاطات والخدمات المشتركة من خلال تجميعها وتوحيد إجراءات عملها ونماذجها وتقاريرها.

(5) تخفيض التكاليف من خلال تطبيق مبدأ اقتصاديات الحجم الكبير لشراء بعض الاحتياجات أو الحصول على بعض الخدمات بتوحيد مصادرها وحسن اختيارها.

(6) دراسة الفرص الجديدة والتنسيق بين الشركات التابعة وتوجيهها لتوفير متطلبات وحسن استغلالها وتيسير التفاعل بينها بما يحقق أهدافها وأهداف الشركة القابضة.

(7) توفير الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة للشركات التابعة والتأكد من سلامة استخدامها لتحقيق الخطط والأهداف المعتمدة للشركات من الشركة القابضة.

(8) تنظيم العلاقات وضبط المعاملات المالية بين الشركات التابعة بما يحقق الربط بين إيرادات وتكاليف كل شركة وتحفيزها لتطوير خدمتها وترشيد تكلفتها وتحسين إيراداتها وأرباحها.

(9) توحيد الفكر الإداري والممارسات الإدارية لدى مسئولي الشركات التابعة بما يحقق الانسجام بينها ويزيد فعالية تطبيق التنظيمات الإدارية ونظم معلومات الإدارة على مستوى الشركة القابضة وشركاتها.

(10) ضبط آلية إنشاء النشاطات الجديدة والسيطرة على دراستها على مستوى الشركة القابضة وتجنب تكرارها و/أو ازدواجها بين الشركات التابعة.

(11) وضع إطار ملائم وضوابط لتداول البيانات والمعلومات بين الشركات التابعة وبعضها البعض بالقدر الملائم لمساعدتها فى تخطيط أعمالها وإدارة شئونها بفعالية.

(12) دعم استقلالية الشركات التابعة لتنمية روح المبادأة لدى مسئوليها وتجنب ضياع الجهد والوقت فى رفع التقارير وانتظار اتخاذ القرارات من المركز الرئيسي.

(13) تحسين الرقابة الإدارية على الشركات التابعة من خلال تنميط معالجة البيانات والتقارير بما ييسر دور الإدارة العليا فى توجيه أداء الشركات والإشراف عليها.

(14) متابعة أداء الشركات التابعة وتقييم نتائج أعمالها والتأكد من تحقيقها لأهداف الشركة القابضة واتخاذ إجراءات تطوير أداء الشركات وتحسين إيراداتها.

5-10- أهم خصائص الشركات العائلية التى يجب تنميتها وتوظيفها :

يظهر الجدول التالي البنود الرئيسية التى تمثل أهم خصائص الشركات العائلية التى يمكن استثمارها وتنميتها لدعم بقاء ونمو الشركات العائلية وتحسين فعالية تنظيمها الإداري.

أهم خصائص الشركات العائلية التى يجب تنميتها وتوظيفها

م	الخاصية	مخاطرها	مزاياها	متطلبات تنميتها والاستفادة منها
1	الثقة	(1) ضعف الرغبة والاستعداد للمساءلة والمحاسبة. (2) التغاضي عن الأخطاء أو عدم الكفاءة. (3) ضعف السيطرة على التصرفات الشخصية.	- التركيز على الأهداف والنتائج. - تضييق نطاق المساءلة الإجرائية. - مرونة التفويض.	- دستور/ ميثاق العائلة. - مجلس العائلة. - مجلس الشركاء. - مجلس الحكماء.
2	الولاء والانتماء	(1) طغيان العواطف والأحاسيس على المعايير الموضوعية فى متابعة وتقييم السلوك والأداء. (2) غياب أسس تحديد الصلاحيات والمساءلة عليها.	- الرقابة الذاتية. - تدعيم التخطيط طويل المدى. - تدعيم النظرة المتكاملة.	- التفكير والتخطيط الإستراتيجي. - رسالة الشركة. - التدريب المبكر لأفراد العائلة.
3	الحرص على ممتلكات الشركة	(1) عدم موضوعية أسس تحمل الأعباء وتوزيع المنافع. (2) صعوبة تحقيق التوازن بين مصالح الشركة ومصالح العائلة.	- ترشيد الإنفاق. - استمرارية المتابعة. - التقييم السابق للتصرف.	- قاعدة المعلومات. - تنمية الأسس المهنية فى الإدارة. - نظم التحفيز.
4	مناخ العمل	(1) طغيان علاقة القرابة على العلاقات المهنية للعمل. (2) التخلى عن الأسس المهنية فى ممارسة العملية الإدارية. (3) تعميق السيطرة الأبوية والأخوية.	- دفء العلاقات. - تشجيع الابتكار والتحديث. - سرعة التكيف والتعاون والتفاعل مع الحدث.	- الاختصاصات التنظيمية. - الواجبات الوظيفية. - نظم الاتصالات الإدارية.
5	مرونة اتخاذ القرارات	(1) ضعف عملية التخطيط والتقييم المسبق للقرار. (2) فقدان التوازن بين المسئولية والسلطة. (3) صعوبة ضبط التصرفات والإنفاق.	- سرعة الاستجابة لخصائص الموقف. - الديناميكية واستثمار الفرص. - تعميق المسئولية الذاتية.	- نظام الصلاحيات. - نظم تقييم الأداء. - نظم الحوافز.

11- مقترحات بالجوانب الرئيسية التي يجب الاهتمام بتطويرها في الشركات العائلية.

على ضوء مؤشرات الممارسة العملية نري أن المجالات الرئيسية التى تتطلب دراسات متعمقة لتفهم خصائص الشركات العائلية ووضع الأطر التنظيمية والإدارية الملائمة لها تشمل ما يلي:

11-1- الشكل القانوني والتنظيم الإداري.

(1) الشكل القانوني المناسب لكل شركة عائلية على حدة.

(2) الشكل القانوني المناسب للشركات العائلية ككل فى حالة وجود مجموعة الشركات.

(3) اختيار الاسم التجاري لكل شركة من الشركات.

(4) اختيار الاسم التجاري للشركات ككل.

11-2- التمويل والاستثمار.

(1) سياسات ومصادر التمويل الداخلي.

(2) سياسات ومصادر التمويل الخارجي.

(3) سياسة توزيع الأرباح.

(4) سياسة وقواعد دخول شركاء جدد.

(5) سياسة وضوابط التوسع الأفقي للشركات.

(6) سياسة وضوابط التوسع للشركات.

11-3- المحافظة على كيان الشركة ونموها واستمرارها.

(1) أساليب المحافظة على الشركة وبقائها.

(2) أساليب استمرار الشركة ونموها.

(3) أساليب تحفيز الأبناء للبقاء في العمل بالشركات وجعل الشركات مراكز جذب لتوظف الأبناء.

(4) أساليب تحفيز الأبناء للبقاء كشركاء في الشركات. (جعل الشركات مراكز جذب لمشاركة الأبناء).

(5) تنظيم الخروج من الشركة دون التأثير على أوضاعها.

(6) أسلوب انتقال حقوق الملكية.

(7) شكل وحجم ملكية الحصص من قبل الأجيال القادمة.

(8) أسلوب المحافظة على حقوق الأطراف الخارجية.

(9) ضوابط وأساليب البيع لحصص المشاركة (للأبناء - غير الأبناء).

(10)ضوابط الصرف على المتطلبات الخاصة.

(11)أسلوب المحافظة على حقوق الشركاء العاملين وغير العاملين.

(12)السيطرة على المنافسة غير البناءة بين الأبناء/الشركاء.

11-4- توظيف الأبناء في الشركات ومكافأتهم.

(1) المتطلبات الواجب توافرها في من يعمل من الأبناء في النشاط.

(2) أدوار الأبناء العاملين في النشاط –كيف تحدد؟

(3) تقييم أداء الأبناء العاملين في النشاط.

(4) مرتبات الأبناء العاملين في النشاط.

(5) مكافآت وحوافز الأبناء العاملين فى النشاط.

(6) الإجراءات الملاءمة مع الأبناء من يثبت تحقيقه للمستوى المطلوب.

(7) الإجراءات الملاءمة مع الأبناء من يثبت عدم قدرته أو عدم كفاءته.

(8) التدرج الوظيفى للأبناء العاملين فى النشاطات.

(9) أساليب تنمية مهارات وقدرات الأبناء ليعملوا ويترقوا فى الشركة.

(10) توظيف الأنساب (الأصهار) فى الشركات.

11-5-اتجاهات ودوافع الأبناء للعمل فى الشركات.

(1) أساليب تدعيم الرغبة فى أن يعمل بالنشاط.

(2) تحليل ودراسة الرغبة فى أن يعمل النشاط لهم.

(3) دراسة أيهما له الأولوية:مصلحة العائلة، مصلحة النشاط، المزج بين المصلحتين – كيف؟

(4) مزايا الشركات العائلية من وجهة نظرهم وأساليب المحافظة عليهم.

(5) عيوب/مخاطر الشركات العائلية من وجهة نظرهم وأساليب معالجتها وتجنبها.

(6) فلسفة الملكية عند الأبناء/الشركاء:امتلاك أصول تعود عليهم بالأموال، أمناء أصول يحافظون عليها للأجيال القادمة، المزج بينهما – كيف؟

11-6- شغل الوظائف القيادية وتوزيع المناصب.

(1) دور الأب المؤسس وصلاحياته.

(2) المتطلبات الواجب توافرها فى من يشغل من الأبناء وظيفة قيادية.

(3) انتقال الوظائف القيادية بين الأبناء.

(4) متى يترك أحد الأبناء وظيفة قيادية ، وكيف؟

(5) دخول مديرين/ قيادات من خارج العائلة:شركاء مديرين، غير شركاء (موظفون).

(6) أسلوب إدارة الشركات.

(7) توزيع الصلاحيات.

(8) تحديد المسئوليات وتحملها.

(9) أسلوب اتخاذ القرارات الرئيسية/الاستراتيجية.

(10) أسلوب تأهيل وتهيئة المديرين من أبناء العائلة.

(11) الاستعانة بالمستشارين: دائمون، مؤقتون.

11-7- النشاطات الخاصة (الأخرى) للأبناء /الشركاء (العاملين، غير العاملين في الشركة).

(1) العمل في نشاط تجارى مماثل/منافس.

(2) العمل في نشاط تجارى غير مماثل/غير منافس.

(3) شغل وظيفة في شركة منافسة/غير مماثلة.

(4) شغل وظيفة في شركة غير منافسة/غير مماثلة.

(5) إختيار الأسماء التجارية للنشاطات الأخرى للأبناء/الشركاء.

(6) إنشاء تعاملات/علاقات مع نشاطات/شركات مماثلة/منافسة.

11-8-دراسة وتحديد مقومات المحافظة على كيان العائلة ودورها فى دعم النشاط.

يتطلب ذلك دراسة ما يلى:

(1) أسلوب المحافظة على وحدة كيان العائلة مع بقاء الشركة.

(2) ضوابط منع الخلافات واهتزاز الثقة.

(3) دور الأبناء غير العاملين فى الشركات.

(4) أساليب دعم الثقة والحرص بين الأبناء للمحافظة على الشركة.

(5) أساليب دعم الموضوعية فى مناقشة أبناء العائلة لقضايا ومجالات عمل الشركة.

(6) أدوات مواجهة تطور المشكلات مع توالى الأجيال.

(7) آلية وضع دستور العائلة – كيف؟

(8) آلية تشكيل وتفعيل مجلس العائلة – كيف؟

(9) ماهية دور الأسرة (العائلة) فى المحافظة على كيان الشركة.

(10) خطة استراتيجية العائلة – كيف؟

(11) آلية الاتصال المستمر والفعال داخل العائلة – كيف؟

الفصل السادس

ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة

(أفكار أساسية وقضايا متنوعة)

الفصل السادس

ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة

(أفكار أساسية وقضايا متنوعة)

مقدمـــــــة

1. العمل الحر وريادة الأعمال
2. المشروعات الصغيرة وعملية التنمية
3. المشروع :المفهوم والخصائص
4. المشروع الصغير- مفهوم وخصائص
5. مصادر الأفكار الريادية والفرص الاستثمارية
6. الأفكار الاستثمارية الريادية ومصادر التعرف عليها
7. تصفية الأفكار الريادية للمشاريع الاستثمارية
8. دراسة الجدوى وتقييم المشروع

الفصل السادس

ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة

(أفكار أساسية وقضايا متنوعة)

مقدمـــــة

المشروعات الصغيرة يمكن أن تساهم بقوة في محاربة الفقر ومعالجة مشكلة البطالة وتساهم بنصيب كبير من القيمة المضافة وتوفير السلع والخدمات بأسعار تنافسية في متناول اليد لشريحة كبيرة من ذوي الدخل المتوسط أو المحدود من خلال تأسيس وتشغيل مشروعات صغيرة وتدريب وتشغيل الشباب وتوفير فرص عمل جديدة.

ومن خلال المشروعات الصغيرة تم احتضان كثير من الأفراد الباحثين عن عمل أو الذين سرحوا من أعمالهم كونها أقدر على تحمل الأزمات من المشروعات الكبيرة نظرا لمرونتها العالية في إعادة الهيكلة وتعديل المسار الاستثماري بها.

وفي كثير من الدول تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة مجالاً رئيساً لتشغيل العمالة حيث تعتبر المشاريع الصغيرة الركائز الأولية لنشأة الأنشطة التجارية والخدمية وكذلك الأنشطة المكملة أو الداعمة للمؤسسات الصناعية الكبيرة.

اعتمدنا في هذا الفصل بدرجة أساسية علي دراسات علمية واستشارات تطبيقية ساهمنا فيها مع آخرين.

وتؤكد المؤشرات الواقعية علي أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتأثر بالبيئة الاقتصادية العامة أو الخاصة بدرجة أقل من غيرها من المنشآت الكبيرة، وتظهر أن حالات فشل المشروعات الصغيرة تقل مع انخفاض عدد العاملين في هذه المشروعات.

1-العمل الحر وريادة الأعمال.

1-1 مقارنة بين العمل الحر والارتباط الوظيفى

(قرار اتخاذ مسار العمل الحر فى مشروعك الريادى أو الارتباط بوظيفة حكومية أو لدى الغير).

م	أسس المقارنة	العمل الحر فى مشروعك الريادى	الارتباط بوظيفة فى الحكومة لدى الغير
1-	مستوى الدخل	(1) متغير حسب الجهد. (2) ليس له سقف ويمكن تحسين ورفع مستوى المعيشة. (3) فرص زيادة لا حدود لها. (4) تحدده الجهود والقدرات والكفاءة. (5) علاقة ارتباطية قوية مع الكفاءة والإنتاجية. (6) فرص واسعة للإدخار والاستثمار. (7) يمكن تنميته فى أى وقت.	(1) ثابت حسب الراتب الشهرى. (2)سقفة محدود ويصعب تحسين أو رفع مستوى المعيشة. (3) فرص زيادية محدودة ومقيدة. (4) تحديد اللوائح والقواعد والأنظمة الرسمية الجامدة. (5)علاقة ارتباطية قوية برؤية الرئيس وإجراءات العمل. (6) فرص شبه معدومة للإدخار والاستثمار. (7) متناقص مع إقتراب نهاية الشهر.
2-	نمط الحياة	(1) استقلالية ومرونة. (2) قدرة عالية على اتخاذ القرارات المستقلة. (3) يرتبط برغبات وطموحات الفرد. (4) مجال أوسع لتنويع وتنمية المهارات والقدرات النوعية ورفع القيمة الذاتية (صاحب المشروع). (5) متجدد ويمكن تحديثه وتحسينه فى نطاق واسع. (6) فرص واسعة للمشاركة الأسرية وإشباع الرغبات المتنوعة. (7) نمطه فى الحياة انتاجى ابداعى ابتكارى.	(1) تبعية وجمود. (2) قدرة محدودة جداً لاتخاذ قرارات مستقلة. (3) يرتبط بحدود وقيود الوظيفة. (4)نطاق المهارات محدودة وفرص محدودة لتنويع القدرات النوعية داخل الوظيفة المقيدة بحدود الوظائف الأخرى. (5)نمطى ويصعب تحديثه أو تحسينه إلاّ فى حدود ضيقة. (6)قيود وعوائق أمام المشاركة وصعوبة تحقيق كافة الرغبات لأفراد الأسرة. (7) نمطه فى الحياة إستهلاكى تقليدى.

م	أسس المقارنة	العمل الحر في مشروعك الريادى	الارتباط بوظيفة في الحكومة لدى الغير
3-	المكانة الاجتماعية	(1) فرص واسعة لإنشاء وتحسين العلاقات الاجتماعية مع أطراف متنوعة. (2) تنوع العلاقات المتعددة بتنوع الأطراف ذات العلاقة بأنشطة وخدمات المشروع. (3) علاقات متجددة نامية مع ممارسة الأعمال بالمشروع. (4) فرص واسعة لتحقيق الاستقرار المهنى وزيادة الخبرة العملية وتنوعها. (5) فرص متنوعة لإشباع وإرضاء الذات من خلال الإنجازات وتحقيق مكاسب متزايدة. (6) فرص مفتوحة لتكوين وترقية المكانة الاجتماعية من خلال القدرة على التواصل والتفاعل مع فئات متنوعة متجددة في المجتمع.	(1) قيود وعوائق أمام توسيع وتنويع العلاقات الاجتماعية مع أطراف متنوعة. (2) تقيد العلاقات بالأطراف المحدودة ذات العلاقة بالوظائف وإجراءاتها. (3) علاقات ثابتة جامدة مع الموظفين والعملاء ذوى العلاقة بالوظيفة. (4)ارتفاع مستوى عدم الأمان الوظيفى ومحدودية نطاق الخبرة العملية وارتباطها بحدود الوظيفة. (5)محدودية التطوير والتحديث وضعف فرص إشباع وإرضاء الذات حيث حدود الانجازات غير واسعة. (6)محدودية الفئات ذات العلاقة بالوظيفة وصعوبات أمام التواصل التفاعل مع فئات المجتمع.
		(7) يخلق وظائف لغيره ويخلق الفرص لنفسه. (8) يساهم فى تحقيق أهداف تنموية على المستوى القومى. (9) فرص متعددة للتواصل مع صانعى ومتخذى القرارات بالمستوى الإدارى الأعلى ومشاركتهم فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى النشاط أو القطاع أو الدولة ككل. (10) فرص واسعة ليكون رمزاً أو قدوة يحتذى بها فى أسلوب التفكير والقدرة على تحقيق الانجازات.	(7) يحتاج لمن يوفر له فرصة العمل ويعجز عن توفير فرص عمل لغيره. (8) مساهماته محدودة على مستوى الوظيفة أو جهة العمل. (9) فرص محدودة للوصول إلى شاغلى الوظائف الإدارية العليا داخل نفس الإدارة أو المؤسسة ومحدودية إمكانية مشاركته فى صناعة واتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة التى يعمل بها. (10) فرص قليلة ضيقة ليكون موظفاً مثالياً قدوة للأخرين لمحدودية نطاق وانجازاته وتأثيره.

م	أسس المقارنة	العمل الحر في مشروعك الريادى	الارتباط بوظيفة في الحكومة لدى الغير
4	الأهداف والطموحات	(1) أهداف مرنة عالية. (2) طموحات متنوعة متجددة. (3) حرية فى تحديدها وصياغتها. (4) إمكانية قياسها وتقييمها وتطويرها. (5) درجة عالية من قبولها والاقتناع بها والتحمس لها وبذل مزيد من الجهود لتحقيقها. (6) رغبة قوية لربطها بالزمن ومحاسبة النفس عليها. (7) إمكانية أكبر للسيطرة على الأخلاقيات والقيم الإيجابية التى تضبطه هذه الأهداف وبناء استقرار نفس ومهنى لدى صاحب المشروع. (8) فرص أكبر لرفع مستوى التحدى فى وضع الأهداف لإشباع الذات وتحقيق انجازات مرتفعة. (9) درجة أكبر من السيطرة على الاعتبارات التى توفر متطلبات تحقيق الأهداف. (10) صلاحيات أوسع لاتخاذ قرارات بشأن تحديد هذه الأهداف وتطويرها وتعديلها.	(1) أهداف جامدة متواضعة. (2) طموحات محدودة ثابتة. (3) ضعف القدرة على تحديدها وصياغتها. (4) ضعف القدرة على قياسها وتقييمها وتطويرها. (5) احتمالات عالية لضعف الاقتناع بها وتدنى الحماس لها وضعف الرغبة فى زيادة الجهود لتحقيقها. (6) ضعف الرغبة لربط الأهداف والانجازات بالزمن ومحاولة تجنب المساءلة عنها والمحاسبة عليها. (7) احتمالات أكبر لخضوعها لأخلاقيات وقيم سلبية خارجة عن سيطرة الموظف، وضعف القدرة على مواجهة هذه السلبيات وحدوث صراع نفسى ووظيفى لدى الموظف. (8) رغبة ضعيفة وإستعداد منخفض لرفع مستوى الأهداف تجنباً لإعتبارات المحاسبة والمساءلة مع ضعف الثقة فى إمكانية تحقيق انجازات غير عادية. (9) ضعف السيطرة على الاعتبارات والمتطلبات اللازمة لتمكين الموظف من تحقيق الأهداف لارتباط ذلك بصلاحيات آخرين فى الوظيفة وخارجها. (10) صلاحيات محدودة لاتخاذ قرارات بشأن تحديد الأهداف وتطويرها وتعديلها.

1-2- السمات العامة الأساسية المشتركة بين رواد الأعمال الناجحين

(1) رغبة قوية وقدرة عالية على مواجهة المخاطر والتفاعل معها وتحمل نتائجها.

(2) إرادة قوية لاستشراف المستقبل ووضع رؤية وتحديد أهداف.

(3) قدرة عالية وجدارة سلوكية ومهنية لاتخاذ قرارات استراتيجية جزئية.

(4) مهارة عالية لرؤية الأحداث والجاهزية الكافية المناسبة للتفاعل معها.

(5) درجة عالية من الدقة فى وضع خطط الأعمال وتحديد المهام والإلتزام بتنفيذها وفق ما هو مخطط.

(6) التوجه العام بالأهداف والنتائج مع مرونة التفكير والتصرف لإنجاز الأهداف وتحقيق النتائج.

(7) كفاءة عالية فى تنظيم وإدارة الوقت واستثماره وتقليل الفرص الضائعة.

(8) التمتع بعديد من سمات القيادة وقدرة عالية للتأثير على الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم.

(9) درجة عالية من الثقة والتوازن النفسى والمهنى فى توظيف قدراته وتوظيف قدرات الآخرين.

(10) التمكن من عملية الإبداع والابتكار ليكون دائماً هو المبادئ والمبادر بتقديم الجديد وتطوير القائم المتعارف عليها.

(11) لحرص المستمر والاعتناء المتوازن بحالته والنفسية للاحتفاظ بالقدرات الجسمانية والذهنية لتخطيط الأعمال ومتابعة تنفيذها.

(12) رغبة عالية فى الإصرار وقدرة فائقة على المثابرة وتكرار المحاولة ومعالجة الأخطاء والاستمرارية فى المحاولة.

(13) مهارة عالية فى تحديد الأولويات وترتيب الأهداف والموضوعات وتوجيه الاهتمام النسبى المتوازن لكل الأطراف.

(14) صاحب همة عالية لا يرضى ولا يقتنع بالأهداف المتواضعة وعادة ما يلزم نفسه بمستويات فائقة الجودة فى الأداء والانجازات.

(15) مهارة تفاوضية عالية وقدرة فائقة على التأثير والإقناع واكتساب ثقة الآخرين وتعاونهم.

(16) قدرة وجاهزية عالية لتفهم المشكلات ومواجهتها ولإدارة الأزمات والسيطرة عليها.

(17) مهارة عالية وقدرة متميزة فى بناء وتنمية العلاقات وتوظيفها بما يحقق المنافع المشتركة مع الآخرين.

(18) قدرة غير طبيعية على خلق واقتناص الفرص وتنميتها وإستثمارها بكفاءة غير عادية.

(19) صاحب هوايات مختلفة لإشباع احتياجاته المتنوعة ولتكون حياته العملية والاجتماعية متوازنة.

(20) صاحب مبادئ مستقرة وأخلاق سامية تحكم تفكيره وتصرفاته مع من يعمل أو يتواصل معه.

1-3- ريادة الأعمال مصدر

الفكرة الابتكارية والمشروع الابتكارى

1-4- أدوار الجهات المسؤولة عن تبني الأفكار والعناصر الريادية.

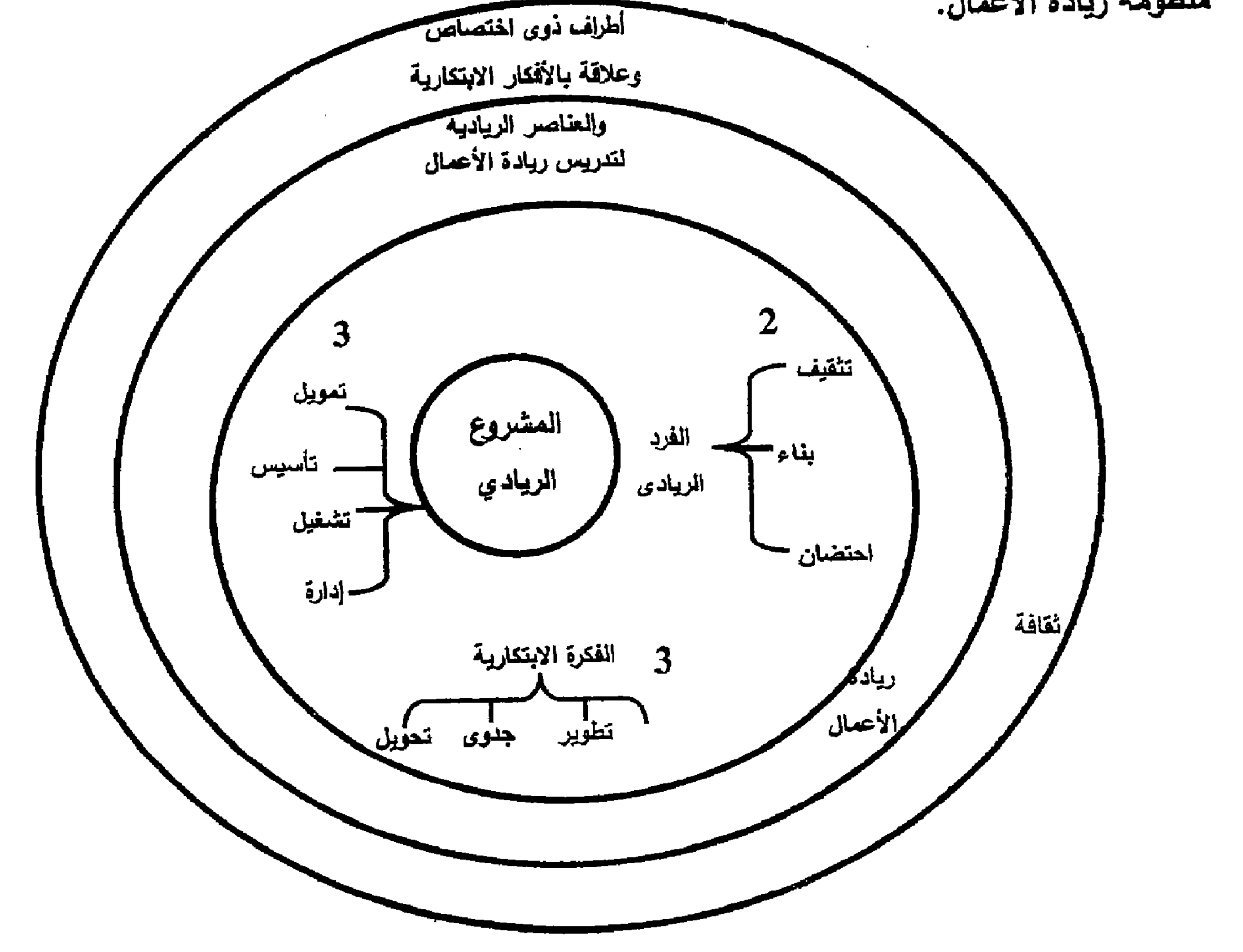
الجهة المختصة بتبني الأفكار والعناصر الريادية

احتضان الفكرة الابتكارية

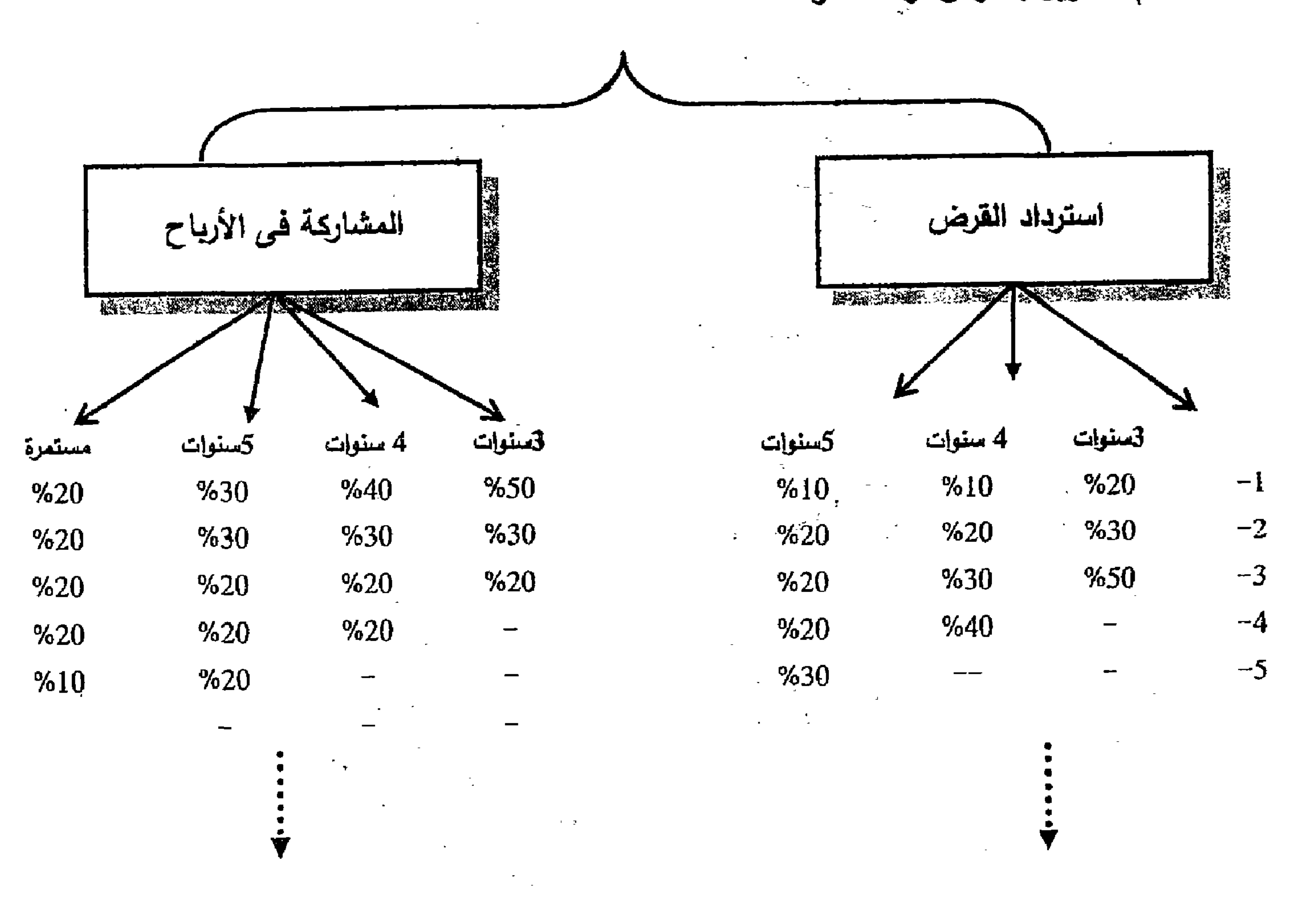
احتضان رائد الأعمال

دعم المشروع الريادى

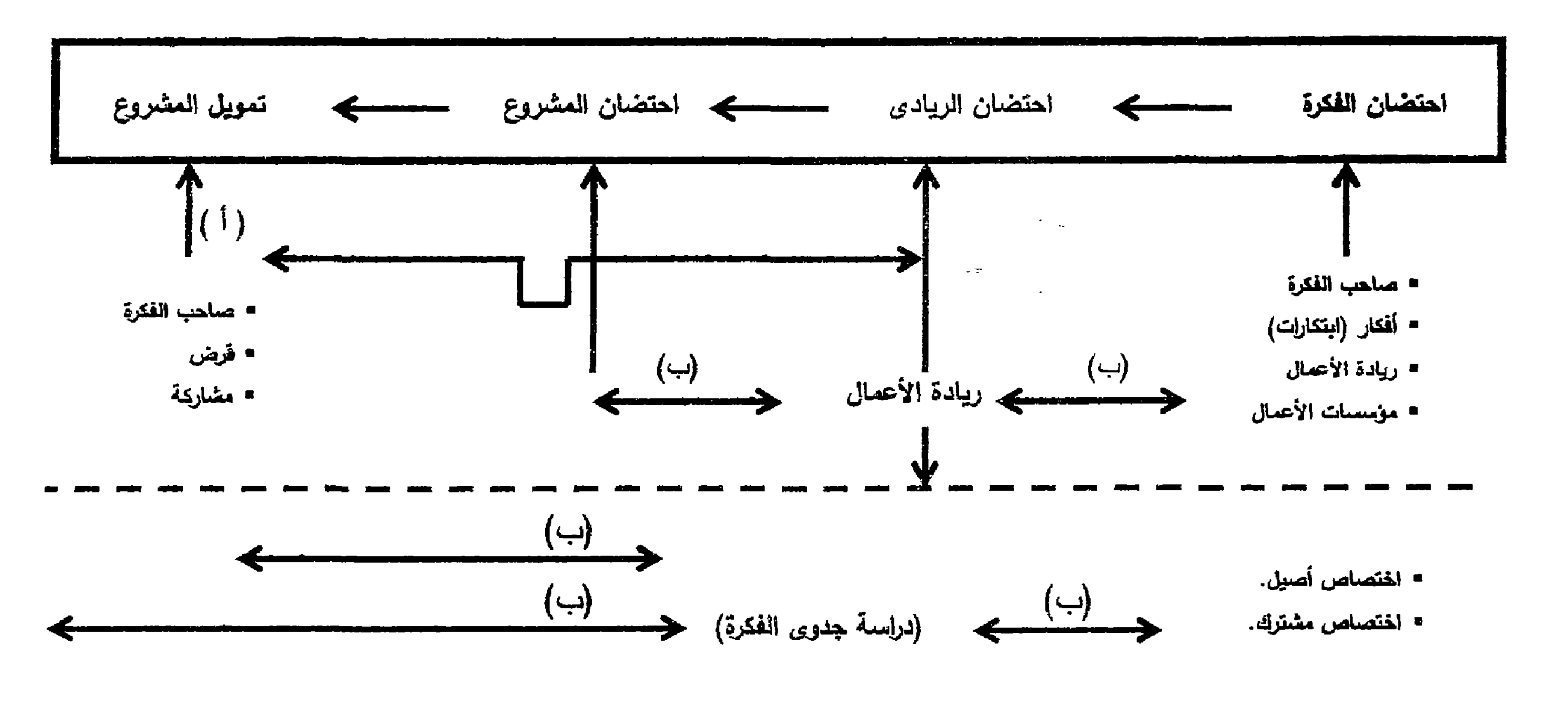
1-5- منظومة ريادة الأعمال.



6-1 بدائل دعم التمويل بالقرض أو المشاركة



1-7- الإطار العام لمكونات التفكير الابتكارى وتحويل الفكرة الابتكارية إلى مشروع ريادى



1-8-حالة الفكرة الابتكارية ومصدرها.

حالة الفكرة الابتكارية .... مصادر الفكرة الابتكارية	1- فكرة ابتكارية خام	2- فكرة ابتكارية بدراسة أولية	3- فكرة ابتكارية بدراسة جدوى متكاملة	4- فكرة ابتكارية ممولة
1- صاحب الفكرة.	✓	✓	✓	✓
2- مركز الأفكار (الابتكارات).	✓	✓	–	–
3- مركز ريادة الأعمال.	✓	✓	✓	–
4- وادى المشاريع الريادية (حاضنات الأعمال).	–	✓	✓	✓
5- مؤسسات الأعمال.	✓	–	✓	✓
6- جهات إقراض.	–	–	✓	✓

(1) صاحب الفكرة يمتد دوره من تقديم فكرة ابتكاريه حتى تمويلها بناء على دراسة جدوى تم إعدادها بمعرفته أو بواسطة جهة متخصصة وتكون مهام الجهات الأخرى هى احتضان صاحب المشروع ورعايته إدارياً وفنياً وتسويقياً.

(2) مركز الأفكار الابتكارية ينحصر دوره فى تجهيز الأفكار الابتكارية، مع دراسة جدوى أولية إن أمكن تم تحويلها إلى مركز ريادة الأعمال.

2- المشروعات الصغيرة وعملية التنمية.

المشروعات الصغيرة تمثل الخلايا الأساسية لخطة التنمية فى أى مجتمع، وتتوقف إمكانية تحقيق خطة التنمية بدرجة كبيرة على النجاح فى تحقيق أهداف هذه المشروعات الصغيرة ، حيث توجد علاقة وثيقة بين التخطيط على المستوى القومي أو القطاعي وبين التخطيط على مستوى المشروعات الصغيرة فى مراحلها المختلفة ومدى ارتباطها بالمؤشرات والمعايير الخاصة بالأهداف القومية.

وبالرغم من تركيزنا فى هذا الجزء على المشروعات الصغيرة إلا أن أهداف التنمية القومية هى فى الواقع محصلة للتفاعل بين هذه المشروعات الصغيرة فى كافة القطاعات والمجالات المختلفة بالمجتمع. ومن ثم فإن الخطة القومية الجيدة للتنمية هى تلك التى تحقق مناخاً سياسياً واقتصادياً واجتماعياً محفزاً للمشروعات الصغيرة المختلفة لتحقق منافعها على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بالمجتمع.

ويمكن الإشارة إلى بعض الأهداف التى يجب أن تحرص عليها عملية التخطيط بالنسبة للمشروعات الصغيرة للمساهمة فى أهداف التنمية القومية فيما يلى :

(1) تحقيق التوازن الجغرافى فى عملية التنمية بما ينعكس أثره إيجابياً على التوطن الجغرافي للمشروعات الصغيرة والمساهمة فى تخفيف حدة مشكلة الازدحام السكانى فى بعض المناطق دون الأخرى.

(2) المساهمة فى تنمية درجة الترابط بين أنشطة المشروعات الصغيرة ذات العلاقة الإرتباطية، كأن ترفع درجة الترابط بين الزراعة والصناعة أو بين التجارة والسياحة أو بين التعمير والزراعة وهكذا.

(3) زيادة درجة الترابط بين المشروعات الصغيرة والصناعات وذلك من خلال إنشاء مشروعات صغيرة فى الصناعات المغذية أو التكميلية للصناعات القائمة بما يساهم فى توفير المدخلات اللازمة لبعض الصناعات أو لتصريف مخرجات النظام.

(4) زيادة نسبة المشروعات الصغيرة التي تمارس أنشطة التصنيع المحلى للخامات المحلية بما يساهم فى دعم المركز التنافسى وتقليل درجة الاعتمادية لدى بعض الصناعات أو الأنشطة المحلية ومن ثم تقليل مستوى التعقيد وعدم التأكد البيئى الذى تتعامل معه المنظمات والمؤسسات المحلية.

(5) زيادة معدلات التشغيل للعمالة وذلك من خلال مساهم المشروعات الصغيرة في إيجاد فرص عمل حقيقية للفائض من العمالة الفنية والمهنية سواء تحقق ذلك بإنشاء مشاريع صغيرة أو بتوافق اشتراطات شغل الوظائف فى تلك المشروعات مع نوع المؤهل والتخصص لدى العمالة المتاحة أو عن طريق تأهيل هذه العمالة ببعض البرامج التدريبية لتوافق قدراتها ومهاراتها مع احتياجات هذه المشروعات من العمالة.

(6) زيادة نمو الناتج المحلى الإجمالى ومن ثم المساهمة فى زيادة وتحسين مستوى العرض المتاح بالسوق المحلية من المنتجات الوطنية وما يترتب على ذلك من تدعيم الجهود التى تحقق التوازن فى ميزان المدفوعات.

(7) المساهمة فى تحقيق عدالة توزيع الدخل بين فئات المجتمع وذلك من خلال إنشاء المشروعات الصغيرة وتشغيل الأفراد في الأنشطة التى تحقق عائداً مقبولاً وعادلاً لكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالمشروعات الصغيرة.

وينبغي الإشارة هنا إلى أن تحقيق أهداف التنمية القومية لا يتحقق فقط من خلال تزايد أعداد هذه المشروعات الصغيرة، وإنما يستلزم ذلك أعطاء مزيداً من الاهتمام والرعاية لهذه المشروعات وخاصة التى يمكن أن تساهم بدرجة كبيرة فى تحقيق التنمية ويتحقق ذلك إذا ما روعيت اعتبارات الملاءمة فى الجوانب الأساسية التالية :

- نظم التحفيز والحماية.
- إجراءات الترخيص والحصول على الموافقات.
- سياسات توجيه الاستثمارات إلى مناطق وأنشطة معينة.
- تسهيلات السداد والتمويل التى يتم تقديمها.

ولتضييق الفجوة بين متطلبات التنمية وأهداف المشروعات الصغيرة ينبغى مراعاة دقة وموضوعية دراسة وتقييم هذه المشروعات من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لهذه المشروعات استناداً إلى بيانات ومعلومات عن النظم والتشريعات والحوافز من ناحية وخصائص تلك المشروعات من ناحية أخرى.

3- المشروع :المفهوم والخصائص

يمكن تعريف المشروع على أنه تصور أو فكرة عن تخصيص موارد معينة لكى تستخدم فى إيجاد طاقة إنتاجية جديدة أو لزيادة طاقة إنتاجية قائمة، أو لإحلال طاقة إنتاجية حالية، وذلك بغرض تحقيق منفعة مستقبلية من تشغيل المشروع لتقديم منتج معين أو خدمة معينة.

ويشير مفهوم المشروع إلى وجود مجموعة مترابطة ومتكاملة من الأنشطة والتى من خلالها يتم توظيف مزيج من الموارد بكافة أنواعها لتحقيق أهداف أو منافع معينة خلال فترة زمنية محددة. ويتضح من ذلك أن أى مشروع لابد أن يتضمن الأبعاد الأساسية التالية:

(1) مجموعة من الأنشطة الأساسية والفرعية والتى يوجد بينهما ترابط وتداخل وتكامل.

(2) مزيج من الإمكانيات والموارد المتاحة أو الممكنة أو النادرة والتى يستلزم الاستخدام الأفضل لها.

(3) مجموعة من الأهداف أو المنافع التى يستهدف المشروع تحقيقها فى الأجل القصير والطويل.

ويتضح من هذه الأبعاد مدى أهمية وضرورة أن يتم تقرير مدى صلاحية وجاذبية الفكرة الاستثمارية للمشروع قبل بدء تنفيذها وذلك لإدخال التعديلات اللازمة على الفكرة أو لاتخاذ القرار الاستثماري للمشروع من عدمه.

وفى ضوء العرض السابق لمفهوم ومكونات المشروع يتضح أن للمشروع مجموعة من الخصائص ينبغى مراعاتها عند دراسة فكرة المشروع وتقييم جدواه. وتتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلى:

(1) المشروع هو اللبنة الأساسية لتكوين برامج وخطط التنمية .

(2) لا يعد إنشاء المشروع أو تطبيق فكرة المشروع هدفاً فى حد ذاته، وإنما يعد ذلك وسيلة تستهدف تحقيق مجموعة مترابطة من المنافع والغايات ترتبط بأهداف ومصالح الأطراف المعنية بالمشروع.

(3) يستلزم إنشاء بدء وتشغيل المشروع إجراء دراسات جدوى تفصيلية للتأكد من جاذبيته وجدواه.

(4) يتطلب استمرار ونمو واستقرار المشروع ممارسة العملية الإدارية وبصورة فعالة لكل من وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي يتعذر ممارستها بفعالية دون وجود دراسات جدوى متكاملة للمشروع.

(5) يعتمد المشروع فى تحقيق أهدافه على التوظيف الجيد لمزيج من الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والمالية، مما يستلزم ذلك ضرورة التصرف الجيد مع ظروف واتجاهات البيئة التى يعمل فيها ولها المشروع وما يتوافر لدى هذه البيئة من موارد وإمكانيات وما بها من فرص وقيود وتهديدات.

(6) يتوقف نجاح المشروع بدرجة كبيرة فى ممارسة أعماله وفى تحقيق أهدافه على مراعاته لمدخل النظم فى قيامه بالأنشطة المتداخلة والمترابطة فى مجالات التسويق والإنتاج والأفراد والشراء والتخزين والتمويل.

(7) تتأثر فعالية ممارسات وأداء المشروع بدرجة كبيرة بكل من الاعتبارات والخصائص الداخلية للمشروع وكذلك بالمتغيرات والاتجاهات الخارجية من مناخ اقتصادي وسياسى واجتماعى وثقافة وغيره من المكونات البيئية الخارجية للمشروع.

(8) يعتبر المشروع بمثابة النواة الأساسية لأى مجتمع أو نظام لتحقيق خطة التنمية سواء على المستوى القومي أو المحلى أو القطاعي وسواء فى مجال الإنتاج أو الخدمات. ويستلزم ذلك ضرورة الربط بين دراسات جدوى المشروع ومتطلبات وأهداف خطة التنمية.

4- المشروع الصغير- مفهوم وخصائص

4-1- الجدل حول تعريف المشروع الصغير.

تختلف الآراء حول تعريف المشروع الصغير نظراً لاختلاف المعيار الذي يستند إليه التعريف وتتعدد التعريفات للمشروع الصغير بإختلاف مجال أو قطاع نشاط المشروع الصغير، ولا يوجد تعريف موحد للمشروعات الصغيرة نظراً لاختلاف ظروف ومواصفات النشاط الاقتصادي من دولة لأخرى.

(1) تحتاج بعض خصائص المشروعات الصغيرة إلى مراجعة في ضوء المتغيرات الحديثة خاصة عنصر التقنية وأصبح قلة حجم العمالة معيارا غير كاف لتعريف المشروع الصغير خاصة في ظل التقدم التكنولوجي الموجود حالياً ومن الضروري مراعاة أثر التطورات التكنولوجية عند تعريف المشروع الصغير وعند تناول خصائصه.

(2) وضوح وجود علاقة بين النظام الاقتصادي للدول وتعريفها للمشروع الصغير وتحديد خصائصها، وضرورة مراعاة خصائص كل دولة عند تطبيق معايير مفهوم المشروع الصغير بجانب مراعاة طبيعة النشاط عند تطبيق معايير مفهوم المشروع الصغير، بما يتطلب الاعتماد على معيار مركب للتفرقة بين المشروعات الصغيرة وغيرها.

(3) أهمية مراعاة تأثير خصائص صاحب المشروع الصغير على فرص استقرار ونجاح المشروع، وضرورة تحديد المهارات والقدرات الأساسية الواجب توافرها وتنميتها لدى أصحاب المشروعات الصغيرة بما يحقق التوافق بين خصائص المشروع وقدرات صاحب المشروع من حيث المعرفة والمهارة والخبرة.

(4) أهمية تحديد مجالات التطوير والتحسين في التنظيم الإداري للمشروعات الصغيرة وتحديد متطلبات وسبل تطويرها وتحسينها، وضرورة التوصل إلى أسس ومعايير دقيقة تضبط إعداد وتطوير التنظيم الإداري وتحديد أنماط الإدارة المناسبة لخصائص المشروعات الصغيرة.

(5) ضرورة تقييم جدوى ومخاطر أن يكون المشروع الصغير بمثابة مركز تدريب للشباب، ومدى ضرورة اشتراط تفرغ صاحب المشروع الصغير وتقييم تأثير وجود مصدر دخل آخر لصاحب المشروع الصغير علي فرص ومقومات استقرار ونمو المشروع.

(6) تحديد جدوي تصنيف المشروعات إلى متناهية الصغر وأخري صغيرة وأخري متوسطة وتحديد فئات المشروعات الصغيرة والخصائص التي تميزها عن بعضها البعض من أجل تحديد المتطلبات التشريعية التي تتناسب مع خصائصها وتحديد القطاع الأولى بالرعاية من فئات المشروعات الصغيرة.

4-2- معايير تعريف وتحديد خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

حسب الأنشطة (القطاعات) :

معايير تعريف وتحديد خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة	القطاع الصناعي			القطاع التجاري			القطاع الخدمي		
	مشروع متوسط	مشروع صغير	مشروع متناهي الصغر	مشروع متوسط	مشروع صغير	مشروع متناهي الصغر	مشروع متوسط	مشروع صغير	مشروع متناهي الصغر
1-الدوافع والأهداف والطموحات لدى صاحب المشروع.	الربح والنمو والمنافسة	الربح والنمو والتنويع	الربح والنمو	الربح والنمو والمنافسة	الدخل والربح والنمو	الدخل والربح	الدخل والربح والنمو	الدخل والربح	الدخل
2- حجم العمالة.	250 -50	50 -10	10 -5	50 -10	10 -5	5 -3	10 -5	5 -3	3-1
3-عدد الوظائف وفرص التوظيف.	مرتفع	متوسط	محدود	محدود	محدود	محدود جدا	محدود	محدود جدا	محدود جدا
4- تفرغ صاحب المشروع.	حتمي	ضروري	احتمال كبير	ضروري	احتمال كبير	احتمال ضعيف	ضروري	احتمال كبير	غير محتمل
5- مصادر تمويل المشروع.	قرض	ذاتي وقرض	ذاتي ومن الغير	ذاتي وقرض	ذاتي ومن الغير وقرض	ذاتي ومن الغير	ذاتي ومن الغير وقرض	ذاتي ومن الغير	ذاتي
6- نسبة التمويل الذاتي	منخفضة جدا	منخفضة	مرتفعة	محدودة جدا	محدودة	متوسطة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
7- حجم رأس المال.	25 مليون	10 مليون	5 مليون	10 مليون	5 مليون	مليون	2 مليون	مليون	500000
8- مصادر دخل صاحب المشروع	الدخل كاملا من المشروع	معظم الدخل من المشروع	نسبة عالية من المشروع	معظم الدخل من المشروع	نسبة عالية من المشروع	نسبة محدودة من المشروع	نسبة عالية من المشروع	نسبة محدودة من المشروع	نسبة محدودة جدا من المشروع
9- حجم الأعمال السنوية.	50 مليون	20 مليون	10 مليون	25 مليون	12 مليون	3 مليون	4 مليون	2 مليون	مليون
10 – فترة استرداد رأس المال	طويلة	طويلة نسبيا	متوسطة	متوسطة	قصيرة	قصيرة جدا	طويلة نسبيا	متوسطة	قصيرة
11- القطاع السوقي.	متوسط غير متجانس	متوسط متجانس	ضيق متجانس	متوسط غير متجانس	ضيق غير متجانس	ضيق جدا غير متجانس	متوسط متجانس	ضيق متجانس	ضيق جدا متجانس
12- الحصة السوقية.	متوسطة	متوسطة	محدودة	متوسطة	محدودة	محدودة	متوسطة	محدودة	محدودة جدا
13- فرص التصدير.	قوية جدا	قوية	متوسطة	ضعيفة جدا	شبه منعدمة	منعدمة	ضعيفة	ضعيفة جدا	شبه منعدمة

معايير تعريف وتحديد خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة	القطاع الصناعي			القطاع التجاري			القطاع الخدمي		
	مشروع متوسط	مشروع صغير	مشروع متناهى الصغر	مشروع متوسط	مشروع صغير	مشروع متناهى الصغر	مشروع متوسط	مشروع صغير	مشروع متناهى الصغر
14- أساليب التسويق.	-تشكيلة أوسع -أساليب ترويج متنوعة -تسويق اليكتروني	-التخصص -جودة الخدمة -تشكيلة متنوعة	-التخصص -جودة الخدمة -القرب من العميل -السعر منخفض -التعامل مباشر	-تشكيلة متنوعة -أساليب ترويج متنوعة	-تشكيلة متنوعة - السعر منخفض -التعامل المباشر	-جودة الخدمة -القرب من العميل -السعر منخفض -التعامل مباشر	-تنوع الخدمة -أساليب ترويج متنوعة -تسويق اليكتروني	-جودة الخدمة -نوع الخدمة -تسويق الكتروني	-جودة الخدمة -القرب من العميل -السعر منخفض -التعامل مباشر
15- منافذ وأساليب التوزيع.	-لا مركزي -مباشر وغير مباشر -غير شخصي	-مركزي -مباشر وغير مباشر -شخصي	-مركزي -مباشر -شخصي	-مركزي -مباشر وغير مباشر -شخصي	-مركزي -مباشر وغير مباشر -شخصي	-مركزي -مباشر -شخصي	مركزي ولا مركزي -مباشر وغير مباشر -شخصي وغير شخصي	مركزي -مباشر وغير مباشر -شخصي وغير شخصي	-مركزي -مباشر -شخصي
16- مصادر الخامات.	-كثير محلية -وكثير خارجية	-الكثير محلية -البعض خارجية	-الأكثر محلية	-الكثير محلية -البعض خارجية	-الأكثر محلية -القليل خارجية	-معظمها محلية -بعضها خارجية	-غالبيتها محلية -بعضها خارجية	-كلها محلية	-كلها محلية

معايير تعريف وتحديد خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة	القطاع الصناعي			القطاع التجاري			القطاع الخدمي		
	مشروع متوسط	مشروع صغير	مشروع متناهي الصغر	مشروع متوسط	مشروع صغير	مشروع متناهي الصغر	مشروع متوسط	مشروع صغير	مشروع متناهي الصغر
17- المنافسة في الأسواق.	قوية جدا	قوية جدا	قوية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	قوية جدا	قوية	متوسطة
18-المنافسة في مصادر التوريد.	قوية	متوسطة	ضعيفة	قوية جدا	قوية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	ضعيفة جدا
19- مستوى التقنية.	عالية جدا	عالية	متوسطة	متوسطة	محدودة	محدودة جدا	عالية	متوسطة	متوسطة
20- مجالات وفرص العلاقة مع الشركات الكبيرة.	قوية جدا	قوية	متوسطة	قوية	متوسطة	محدودة	متوسطة	محدودة	محدودة جدا
21- الهيكل التنظيمي.	مركب معقد	مركب بسيط	بسيط	بسيط	لا يوجد	لا يوجد	بسيط	بسيط جدا	لا يوجد
22- أنظمة العمل الداخلية.	رسمية معقدة	رسمية بسيطة	غير رسمية بسيطة	اجرائية رسمية معقدة	شكلية غير رسمية معقدة	شكلية غير رسمية بسيطة	اجرائية رسمية معقدة	اجرائية رسمية بسيطة	اجرائية غير رسمية بسيطة
23- نظم المعلومات.	متقدمة معقدة مميكنة	متوسطة مميكنة	بسيطة يدوية	متقدمة معقدة مميكنة	معقدة مميكنة	معقدة يدوية	متقدمة مميكنة	متوسطة مميكنة	بسيطة مميكنة
24- نظم الجودة.	عالية جدا رسمية شاملة	عالية رسمية محدودة	متوسطة غير رسمية محدودة جدا	عالية جدا شاملة	متوسطة شاملة	محدودة شاملة	متوسطة رسمية	متوسطة غير رسمية	محدودة غير رسمية
25- نظم التكاليف.	مركبة معقدة رسمية مميكنة	محدودة بسيطة رسمية مميكنة	محدودة بسيطة غير رسمية يدوية	مركبة معقدة رسمية مميكنة	محدودة معقدة رسمية مميكنة	بسيطة غير رسمية يدوية	معقدة رسمية مميكنة	بسيطة رسمية يدوية	بسيطة غير رسمية يدوية

معايير تعريف وتحديد خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة	القطاع الصناعي			القطاع التجاري			القطاع الخدمي		
	مشروع متوسط	مشروع صغير	مشروع متناهي الصغر	مشروع متوسط	مشروع صغير	مشروع متناهي الصغر	مشروع متوسط	مشروع صغير	مشروع متناهي الصغر
26- نمط الإدارة.	جماعي رسمي	فردي شخصي رسمي	فردي شخصي غير رسمي	جماعي رسمي	فردي شخصي رسمي	فردي شخصي غير رسمي	فردي رسمي	فردي غير رسمي	فردي شخصي غير رسمي
27- فرص النمو.	عالية	عالية جدا	متوسطة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية
28- مجال الخبرة العملية.	هامة جدا متنوعة	هامة متنوعة	هامة محدودة	متوسطة واسعة	محدودة بسيطة	محدودة جدا بسيطة	هامة جدا محددة	هامة محدودة	أولية محدودة
29- المهارات والقدرات النوعية المتخصصة.	عالية جدا متنوعة متجددة	عالية محدودة متجددة	متوسطة محدودة	متوسطة متسعة	محدودة متسعة	محدودة جدا	عالية متجددة	متوسطة متجددة	محدودة ضيقة
30- كثافة العمالة.	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
31- مجالات تغذية النشاط لأنشطة أخرى.	متوسطة	عالية	عالية جدا	محدودة	محدودة جدا	لا توجد	متوسطة	محدودة	محدودة جدا
32- مجالات نقل التكنولوجيا.	متعددة متنوعة متجددة	متنوعة	متوسطة	متوسطة	محدودة	محدودة جدا	متعددة	متوسطة	محدودة
33-فرص امتلاك المرأة للمنشأة.	ضعيفة جدا ضيقة جدا	ضعيفة ضيقة	محدودة متنوعة	متوسطة ضيقة	قوية متنوعة	قوية جدا متنوعة جدا	متوسطة محدودة	قوية متنوعة	قوية جدا متنوعة جدا
34-إمكانية إدارة المرأة للمنشأة.	محدودة جدا نادرة جدا	محدودة نادرة	ممكنة ميسرة	متوسطة ضيقة	قوية متنوعة	قوية جدا متنوعة جدا	متوسطة محدودة	قوية متنوعة	قوية جدا متنوعة جدا
35-فرص التوريد إلى المؤسسات الحكومية.	قوية جدا متنوعة جدا	قوية متنوعة	محدودة ضيقة	قوية جدا متنوعة جدا	قوية متنوعة	محدودة ضيقة	قوية جدا متنوعة جدا	قوية متنوعة	محدودة ضيقة

معايير تعريف وتحديد خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة	القطاع الصناعي			القطاع التجاري			القطاع الخدمي		
	مشروع متوسط	مشروع صغير	مشروع متناهى الصغر	مشروع متوسط	مشروع صغير	مشروع متناهى الصغر	مشروع متوسط	مشروع صغير	مشروع متناهى الصغر
36- نسبة التملك إلى نسبة التأجير لمكان المنشأة.	عالية جدا	عالية	متوسطة	عالية جدا	عالية	متوسطة	متوسطة	محدودة	محدودة جدا
37- فرص العمل التى توفرها للمرأة.	عالية جدا متنوعة جدا محفزة جدا	عالية متنوعة محفزة	متوسطة محدودة	عالية متنوعة	متوسطة محدودة	محدودة جدا	عالية جدا متنوعة جدا محفزة جدا	عالية متنوعة محفزة	متوسطة محدودة
38-فرص إحلال المنتجات المحلية محل الواردات	عالية جدا متنوعة جدا محفزة جدا	عالية متنوعة محفزة	محدمدة ضيقة	عالية جدا متنوعة جدا محفزة جدا	عالية متنوعة محفزة	محدودة ضيقة	محدودة ضيقة	عالية متنوعة محفزة	عالية جدا متنوعة جدا محفزة جدا
39- تكلفة استحداث الوظيفة (تكلفة توفير فرصة عمل).	متوسطة	عالية	عالية جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	متوسطة	عالية	عالية جدا
40- نسبة قيمة الرواتب من تكلفة المنتج بالمشروع.	محدودة جدا	محدودة	متوسطة	محدودة	متوسطة	عالية	متوسطة	عالية	عالية جدا

5- مصادر الأفكار الريادية والفرص الاستثمارية.

يمكن القول أن التعرف على أفكار ريادية استثمارية جديدة هو البداية الطبيعية اللازمة لتطوير المشروعات القائمة أو استحداث المشروعات الجديدة، وتتوقف قدرة المشروعات في ذلك على ما لديها من فرص وما تعمل فيه ظله من قيود، سواء كانت فرص وقيود تنظيمية أو إدارية أو قانونية أو بيئية أو غيرها.

ويؤكد الواقع أن المشروعات الصغيرة الناجحة قد بدأت أصلاً بفكرة ابتكاريه جذابة تم التأكد أنها قابلة للتطبيق ويمكن استثمارها وترجمتها إلى سلع وخدمات تتفق والفرص التسويقية المتاحة والتى تشبع احتياجات العملاء من ناحية وتحقق عائد مرضى لأصحاب هذه المشروعات من ناحية أخرى.

وتمثل عملية تحديد فكرة المشروع الانطلاقة الأولى فى الدراسات التفصيلية لهذا المشروع، كما أن عملية تحديد الفكرة هذه تتكون بدورها من مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص وغربلة عدد من الأفكار وتنتهى بتقرير يوصى بضرورة القيام أو عدم وجود مبرر قوى لإجراء دراسات تفصيلية عن جدوى هذا المشروع.

ويتضح من ذلك وجود اختلاف جوهرى بين الأفكار الاستثمارية والفرص الاستثمارية حيث تشير الفكرة الاستثمارية إلى وجود فكرة جذابة قابلة للتطبيق فى ضوء الظروف البيئية القائمة كما تتوافر المقومات الأساسية لإمكانية تطبيق هذه الفكرة. بينما تشير الفرصة الاستثمارية إلى تمتع تلك الفكرة بميزة تنافسية فى الأسواق التى يمكن خدمتها بالمقارنة بالمنافسين مع وجود مؤشرات بإمكانية تحقيق عائد مرضى من الفكرة أو المشروع.

ولضمان فعالية القرار النهائى فى دراسات جدوى الأفكار الإبتكارية أو الريادية، من الضرورى مراعاة القضايا التالية:

- التعرف على مصادر الحصول على الأفكار الاستثمارية الريادية.
- تحديد الأساليب الفنية لغربلة وتصفية الأفكار الاستثمارية الريادية.
- التوظيف الفعال فى غربلة الأفكار الاستثمارية الريادية.
- اختيار أساليب ترتيب أفضلية الأفكار الاستثمارية الريادية.

6- الأفكار الاستثمارية الريادية ومصادر التعرف عليها.

يتمتع العقل البشرى بقدرات وآفاق واسعة فى مجالات الملاحظة والاستنتاج والإبداع، وتعتبر هذه المقدرة من الملاحظة أو الإبداع أحد أهم مصادر التعرف على الأفكار الاستثمارية للمشروعات الريادية الجديدة وخاصة إذا كانت هذه العملية نابعة من رؤية استثمارية وعقلية عملية لها ممارسات ناجحة فى مجال الأعمال.

ومن مصادر التعرف على الأفكار الاستثمارية للمشروع الريادي ما يلي:

6-1- دراسة احتياجات السوق

التعرف على احتياجات السوق يعد من أهم المداخل لتحديد الأفكار الاستثمارية للمشاريع الريادية سواء فى مجال المنتجات كالغذاء أو الكساء أو المسكن أو فى مجال الخدمات مثل التعليم والصحة والنقل والاتصالات وغيرها.

وطبقاً لهذا المدخل يتم البحث عن أو اكتشاف الحاجات غير المشبعة فى السوق وتحديد المنتجات أو الخدمات اللازمة لإشباع هذه الحاجات، ويعتمد هذا المدخل بالدرجة الأولى على استطلاع رأى العملاء أو المستهلكين حول بدائل إشباع الحاجات لديهم والتعرف على الحاجات غير المشبعة ومتطلبات إشباعها.

6-2- تحليل الواردات.

تهدف عملية تحليل الواردات إلى التوصل إلى بعض الأفكار الاستثمارية لمشروعات معينة، وذلك من خلال دراسة وتحليل السلع والمنتجات التي تم استيرادها خلال فترة زمنية محددة وتصنيف هذه السلع والخدمات إلى مجموعات معينة وتحديد وتحليل كمياتها وأسعارها وخصائصها ومصادر واشتراطات توريدها، ثم تحديد متطلبات وإمكانيات تصنيعها أو إنتاجها محلياً أو توفير البدائل المناسب لها من خلال المصادر والطاقات المحلية.

وتتطلب فعالية هذا المدخل التعرف على اتجاهات ومتطلبات الجهات أو المؤسسات التي تعتمد على هذه الواردات للتأكد من أن فكرة البديل المحلى تمثل فرصة استثمارية حقيقية .

6-3- تحليل الخامات والموارد الطبيعية المحلية.

يرتبط هذا المدخل بدرجة ما بالمداخل السابقة. فقد يكون توافر خامات معينة بخصائص وجودة مناسبة حافزاً قوياً لوجود أفكار استثمارية جديدة لاستخدام هذه الخامات سواء لإشباع حاجة السوق المحلى أو السوق الأجنبي.

ويمثل هذا المدخل نقطة بداية جيدة لتوليد أفكار استثمارية لمشروعات جديدة وخاصة في حالة تصدير عديد من الخامات في صورتها الأولية أو بعد إجراء بعض المراحل التصنيعية عليها كتصدير الغزل أو النسيج أو النفط الخام أو الألمونيوم أو المنتجات الزراعية وغيرها.

وتبرز أهمية هذا المدخل في توليد الأفكار الاستثمارية الريادية في أن الفكرة الريادية الواحدة لمشروع معين عادة ما يترتب عليه عديد من الأفكار الريادية الاستثمارية الأخرى لصناعات وأنشطة مكملة ومغذية لمشروع الفكرة الريادية الأصلية.

6-4- دراسة وتحليل الصناعات والأنشطة القائمة.

تفيد عملية دراسة وتحليل الصناعات والأنشطة القائمة فى قطاع معين من الخدمات أو الصناعة أو التجارة فى التوصل إلى بعض الأفكار الريادية الاستثمارية للمشروعات.

وتتوقف درجة جاذبية هذا المصدر علي توافر قوائم متكاملة ودقيقة عن بيانات متعلقة بالمشروعات والصناعات والأنشطة القائمة، وهنا تبرز أهمية دور الأجهزة المسئولة عن توفير وتحليل هذه البيانات وتيسير الاستفادة منها للتوصل إلى الأفكار الريادية للمشاريع الاستثمارية.

6-5- تطبيقات الأساليب الفنية والتكنولوجية الحديثة.

يترتب على التقدم التكنولوجي فى مجال معين تطبيقات عديدة وتأثيرات واسعة مباشرة وغير مباشرة على مجالات متنوعة أخرى، ومن ثم فإن التغير والتطور المتلاحق فى تكنولوجيا الإنتاج والخدمات يتيح فرصاً قوية للتوصل إلى أفكار ريادية لمشاريع استثمارية جديدة فى مجالات التصنيع والخدمات.

ومن الأمثلة الواضحة فى هذا المجال ذلك التطور الكبير فى مجالات الإليكترونيات وانعكاسه على عديد من الأنشطة من الخدمات والصناعات، وكذلك التطور فى استخدام الطاقة الشمسية وانعكاسه على الأجهزة المنزلية وأيضاً التطور الذى حدث فى مجال المواد العازلة وانعكاسه على صناعة الإنشاءات والتشييد. حيث ترتب على عملية التطور الفنى فى تلك المجالات الأساسية تولد عديد من الأفكار الريادية الاستثمارية الأخرى لإنشاء مشروعات مكملة أو مرتبطة بتلك المجالات أو القطاعات الأساسية.

6-6- دراسة وتحليل خطط وبرامج التنمية

يمكن التوصل إلى عديد من الأفكار الريادية لمشاريع استثمارية جديدة من خلال تحليل اتجاهات ومكونات خطط وبرامج التنمية، وخاصة عند دراسة المشروعات العامة وربطها بمتطلبات المرافق أو الهياكل الأساسية اللازمة لهذه المشروعات وكذلك من خلال تحليل المدخلات والمخرجات وتحديد علاقات التشابك بين الأنشطة أو القطاعات الواردة فى خطة التنمية.

كما أنه من المعروف فى مجال التنمية أن نشأة مشروع معين فى المجال الصناعي أو الخدمى عادة ما يترتب عليه فرصاً استثمارية لمشروعات أخرى، ويمكن التوصل إلى عديد من الأفكار الاستثمارية فى هذا المجال من خلال دراسة وتحليل علاقات التشابك الأمامي والخلفي للمشروعات الرئيسة. حيث نجد أن التطور فى الإنشاءات أدى إلى وجود أفكار استثمارية عديدة فى صناعات الأسمنت وحديد التسليح والأخشاب والأثاث والزجاج، والألوميتال، والأدوات الصحية، والبويات، والطوب، ومستلزمات الأرضيات وغيرها. كما أن التطور فى الصناعات الغذائية أدى إلى وجود أفكار استثمارية فى مجالات العبوات المعدنية أو العبوات الورقية أو عبوات البلاستيك.

7-6- مصادر أخرى للتعرف على الأفكار الريادية للمشاريع الاستثمارية.

وبالإضافة إلى المصادر السابقة، توجد مصادر أخرى للتعرف على أفكار ريادية لمشاريع جديدة، ومن هذه المصادر.

(1) دراسة وتحليل المهارات الفنية والمهنية المحلية المتاحة.

(2) تحليل القوانين والتشريعات الجديدة التى تصدر لتنظيم الأنشطة وتشجيع الاستثمارات.

(3) استقصاء آراء المهتمين بالاستثمار من أفراد ومؤسسات وتقييم التجارب والممارسات السابقة لرجال الأعمال.

(4) تحليل برامج واتفاقيات التعاون المشترك وتحديد ما يتيحه من فرص استثمارية.

(5) رصد وتحليل تجارب التنمية وحركة إنشاء المشروعات فى الدول الأخرى.

(6) تحليل اتجاهات السكان ودراسة الخصائص الجغرافية.

(7) رصد وتحليل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.

(8) الاشتراك فى المؤتمرات والندوات ومن خلال الدراسات والبحوث التى تقدم فيها.

(9) المعارض الدولية والمحلية ومتابعة وتحليل ما يعرض فيها من سلع ومنتجات وخدمات.

7- تصفية الأفكار الريادية للمشاريع الاستثمارية.

تأتى مرحلة غربلة أفكار المشروعات بعد مرحلة تحديد وتشخيص هذه الأفكار وذلك بغرض حذف أفكار المشروعات المشكوك فى نجاحها والاكتفاء فقط بقائمة نهائية لتلك الأفكار التى تتطلب دراسة جدوى مبدئية للتأكد من جدواها لكافة الأطراف ذات العلاقة بفكرة المشروع.

وتتضمن مرحلة غربلة أفكار المشروعات خطوتين أساسيتين هى:

7-1 مرحلة التصفية المبدئية للأفكار الابتكارية.

وعادة ما تستخدم بعض التساؤلات من خلال الإجابة عليها يتم استبعاد بعض الأفكار، ومن أهم هذه التساؤلات ما يلى:

- ما هو حجم الاستثمارات اللازمة للمشروع أو لتنفيذ الفكرة؟
- ما هى إمكانية توفير عوامل الإنتاج اللازمة لتنفيذ فكرة المشروع؟
- هل توجد قيود تسويقية تقف أمام تنفيذ وتقدم المشروع؟

- هل يوجد للمشروع نتائج جانبية تضر بالبيئة مثل التلوث أو الضوضاء أو الازدحام أو غيرها؟
- هل يتفق المشروع مع خطة التنمية ؟

وبناء على البيانات والمعلومات التى يتم توافرها بشأن تلك الموضوعات يمكن الانتهاء إلى قائمة من أفكار المشروعات التى يتم إخضاعها للتصفية النهائية.

6-2 مرحلة التصفية النهائية للأفكار الابتكارية.

وفى هذه المرحلة يتم ترتيب أفضلية الأفكار التى تم تصفيتها بالمرحلة المبكرة وفق مجموعة من المعايير تتمثل فيما يلى :

(1) ظروف المنافسة

من خلال توصيف نوع ومستوى المنافسة الموجودة بالسوق، ومدى إمكانية دخول السوق بالمنتج أو الخدمة الجديدة والميزة التنافسية التى تتمتع بها.

(2)الحاجة الحقيقية للمنتج أو الخدمة

من خلال تحليل اتجاهات الطلب بالسوق وتحديد مدى حاجة فئة أو فئات معينة من العملاء لمنتج أو خدمة إضافية.

(3)مقومات الإنتاج

حيث يتم التأكد من إمكانية توافر عوامل الإنتاج والأساليب الفنية للعملية الإنتاجية مع تحقيق وفورات اقتصادية من تنفيذ فكرة المشروع.

(4)منافذ التوزيع

من خلال تحديد مدى ملاءمة منافذ التوزيع المتاحة لخصائص المنتج أو الخدمة وإمكانية توافر منافذ توزيع اقتصادية.

(5)فرص التمويل

حيث يتم تقدير رأس المال اللازم لتمويل فكرة المشروع وفرص توافر هذا التمويل وحجم التعادل ومؤشرات الربحية للاستثمار.

8- دراسة الجدوى وتقييم المشروع.

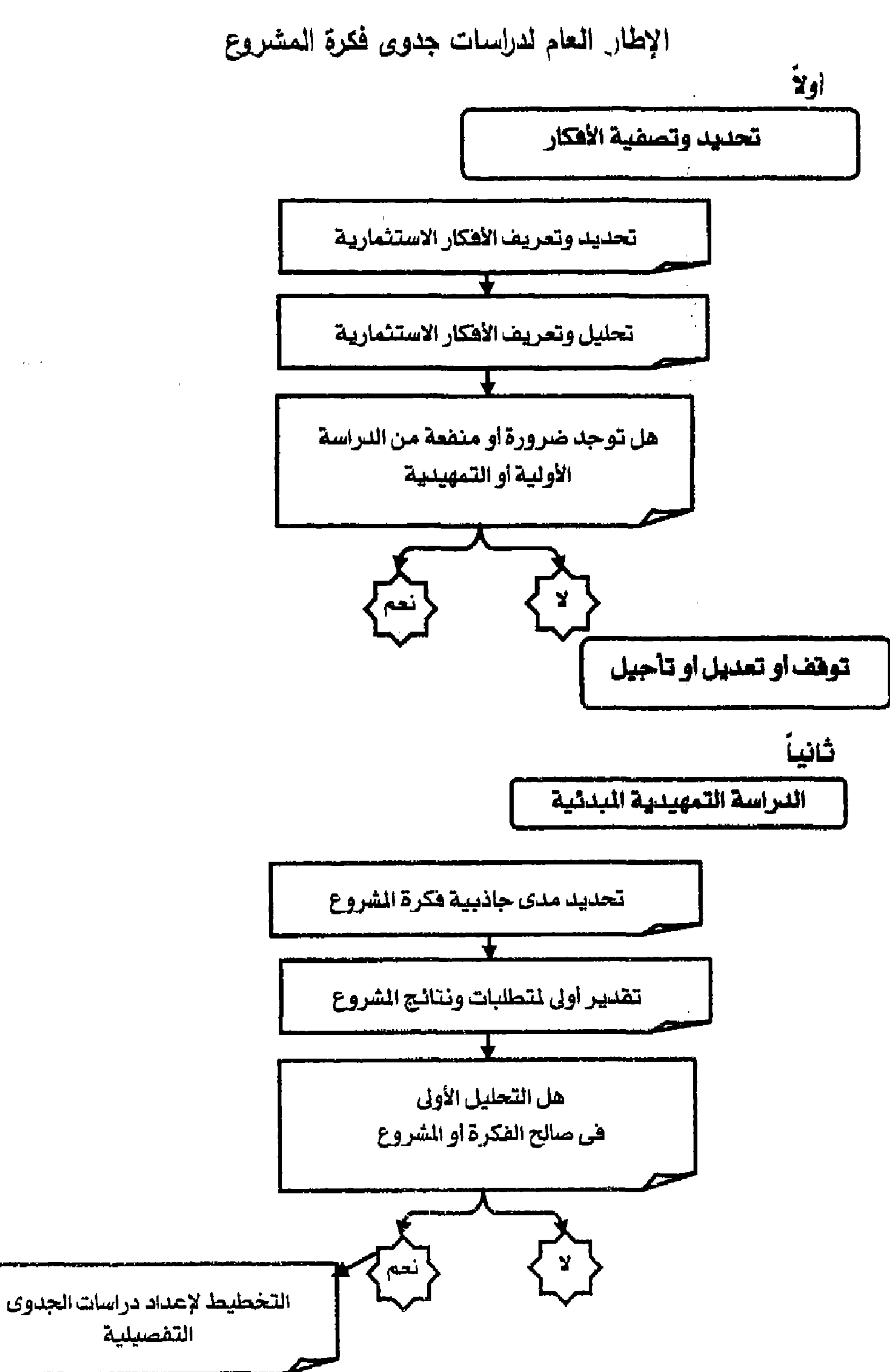
يتوقف نجاح أى مشروع فى تحقيق النتائج المستهدفة على درجة كفاءة دراسات الجدوى الخاصة بهذا المشروع، وعلى مدى موضوعية التقديرات وتوافقها مع المتغيرات المستقبلية المرتبطة بهذا المشروع، وعلى مدى كفاءة تحديد الفرص والتهديدات واتخاذ الإجراءات والاحتياطات المناسبة لضمان نجاح المشروع، ولا شك أن كل ذلك يتوقف على فعالية القيام بدراسات الجدوى التفصيلية لفكرة المشروع.

وبصفة عامة تشتمل دراسات الجدوى السابقة لقرار تنفيذ الفكرة الاستثمارية على مرحلة الدراسة الاستكشافية والتى بناء عليها يتقرر هل هناك حاجة إلى استكمال الدراسات التفصيلية أم لا، ثم تأتى مرحلة الدراسات التفصيلية والتى يترتب عليها رفض أو قبول فكرة المشروع.

ومعنى هذا، أن المرحلة التمهيدية أو الدراسة الميدانية يجب أن يسبقها تحديد وتعريف وتصفية بعض الأفكار الاستثمارية، ثم يتم التقييم المبدئي لفكرة المشروع وتحديد مدى الحاجة إلى إجراء دراسات تفصيلية حول فكرة المشروع. كما يتضح أن مرحلة التحليل التفصيلي أو الدراسات التفصيلية لابد وأن يسبقها مرحلة تصفية الأفكار وإجراء التحليل الأولى أو التمهيدي ثم تنتهي مرحلة الدراسات التفصيلية بعملية التقييم واتخاذ قرار قبول أو رفض فكرة المشروع أو تأجيل المشروع.

ويمكن توضيح هذا الإطار العام لمراحل ومكونات دراسة جدوى فكرة المشروع فى الشكل التالى :

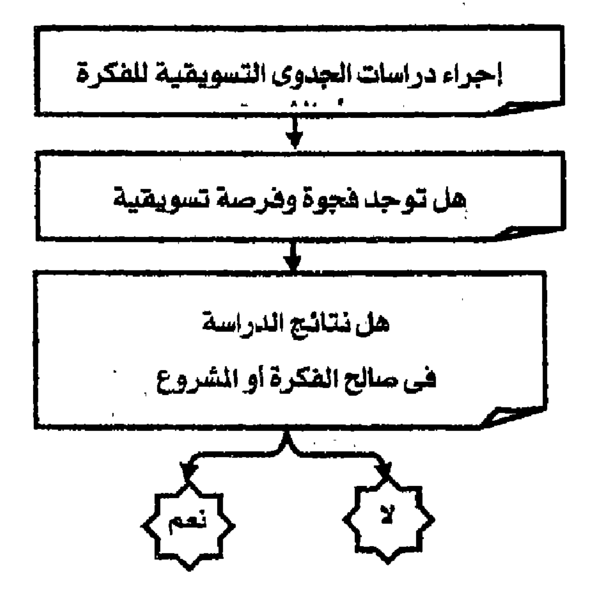
الإطار العام لدراسات جدوى فكرة المشروع



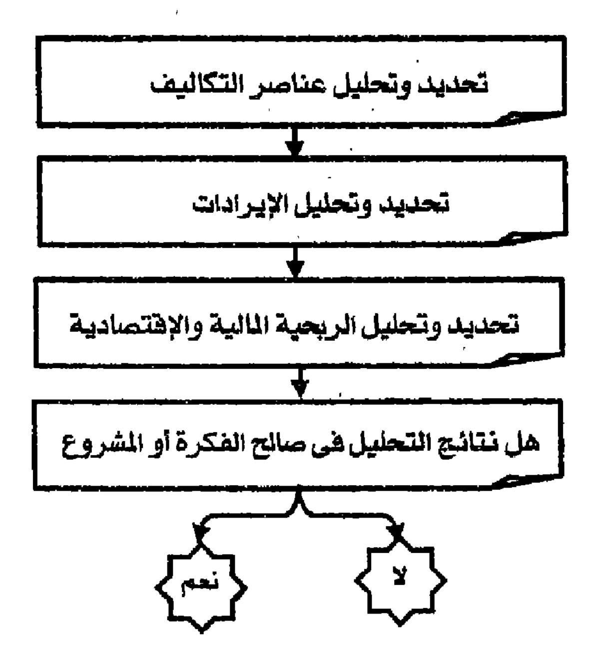
توقف او تعديل او تأجيل

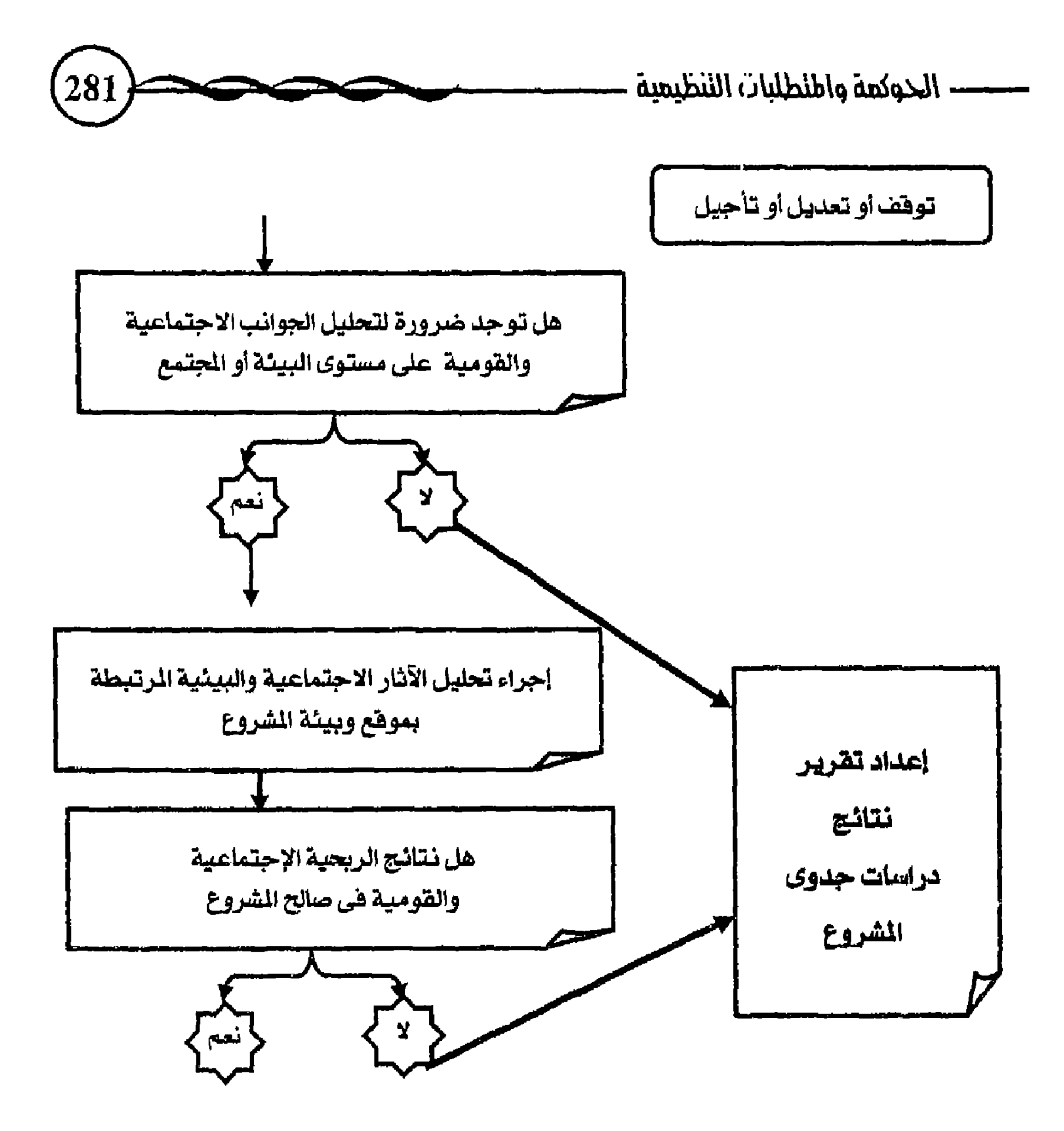
ثالثاً

دراسات الجدوى التفصيلية



يتضمن ذلك





ويوضح هذا الشكل أن دراسات الجدوى هى عبارة عن تقرير تفصيلى حول كافة جوانب فكرة المشروع وما يرتبط بها من أنشطة، حيث يعتمد على هذا التقرير فى الحكم على صلاحية أو أفضلية فكرة المشروع بالنسبة للأفكار المشروعات الأخرى الممكنة.

الفصل السابع

أساسيات ريادة الأعمال

الفصل السابع

أسياسات ريادة الأعمال

مقدمـــــــة

1. ريادة الأعمال والقيادة الإدارية
2. مفهوم ومتطلبات ريادة الأعمال
3. الحاضنات وريادة الأعمال

الفصل السابع

أسياسات ريادة الأعمال

مقدمـــة

تختلف رؤية وممارسة الإدارة الريادية القيادية عن الإدارة التقليدية بشأن بيئة أعمال المنشأة وما تشتمل عليه هذه البيئة من فرص وقيود ونقاط قوة ونقاط ضعف، **ومن أهم أوجه الاختلاف فى الرؤية والممارسة بينهما ما يلى:**

(1) الإدارة التقليدية قد لا تدرك نقاط القوة أو نقاط الضعف، وقد لا ترى الفرص أو القيود والتحديات والتهديات، أو قد تدركها وتراها ولكن ليس على حقيقتها، هذا بعكس الإدارة الريادية القيادية والتى ترى وتدرك ذلك بدقة وموضوعية وفى الوقت المناسب.

(2) الإدارة التقليدية كثيراً ما تضيع الفرص ونقاط القوة دون تدعيمها وتنميتها واستثمارها، هذا فى حين أن الإدارة الريادية القيادية عادة ما يكون لديها رؤية واضحة لتدعيم نقاط القوة وتوظيفها وتنمية الفرص واستثمارها لتحقيق أهداف المنشأة.

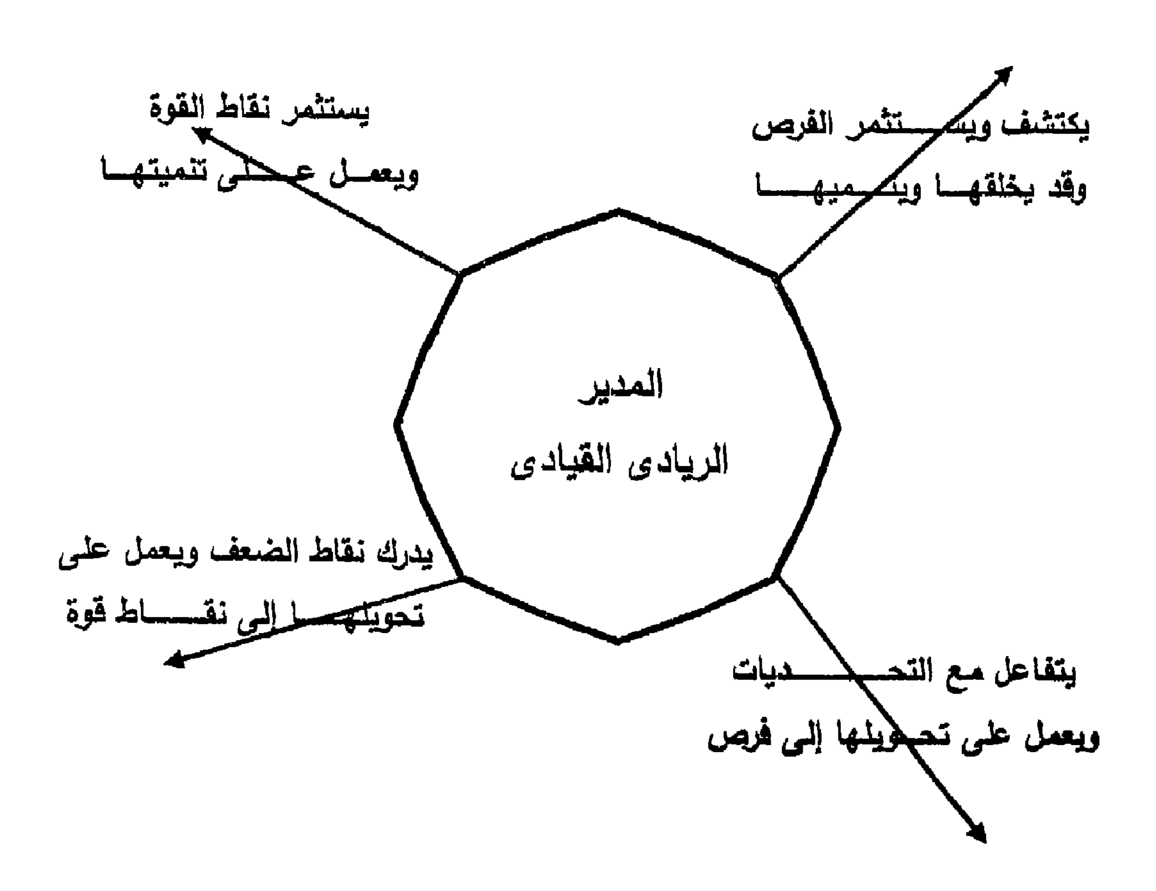
(3) عادة ما تصيغ الإدارة التقليدية أهداف المنشأة وتضع خطط وبرامج العمل بها فى حدود ما تفرضه عليها نقاط الضعف والقيود والتحديات وفى حدود ما يتوفر لدى المنشأة من إمكانيات وموارد، وعلى العكس من ذلك نجد أن الإدارة الريادية القيادية تصنع أهدافاً طموحة بها قدر كبير من التحدى والتى كثيراً ما تكون أعلى من المتاح أو المتوفر من الإمكانيات والموارد، ثم تلتزم الإدارة الريادية القيادية بعد ذلك بتوليد أفكاراً ريادية ابتكارية لتنمية مواردها وتحسين إمكانياتها لتتمكن من تحقيق أهدافها الطموحة.

1- **ريادة الأعمال والقيادة الإدارية.**

تظهر تلك الفروق الجوهرية بين رؤية وممارسة المدير التقليدى ورؤية وممارسة المدير الريادى القيادى من الشكلين التاليين:

1-1- المدير الريادى القيادى ومنهج الإدارة.

يظهر الشكل التالي منهج التفكير الريادي لدي المدير القيادي وما يتميز به عن ما يطلق عليه المدير التقليدي



ويتضح من ذلك أن الإدارة الريادة القيادية ينتج عنها ما يلى:

(1) تطوير وتحسين نقاط القوة فى المنشأة وتوظيفها لتيسير تحقيق أهداف المنشأة.

(2) معالجة نقاط الضعف وقد يتم تحويلها إلى نقاط قوة والاستفادة منها.

(3) رصد الفرص، بل وخلقها وتنميتها وإستثمارها لتمكين المنشأة من تحقيق أهدافها.

(4) التعامل الصحيح مع القيود والتحديات وقد يتم تحويلها إلى فرص تخدم أهداف المنشأة.

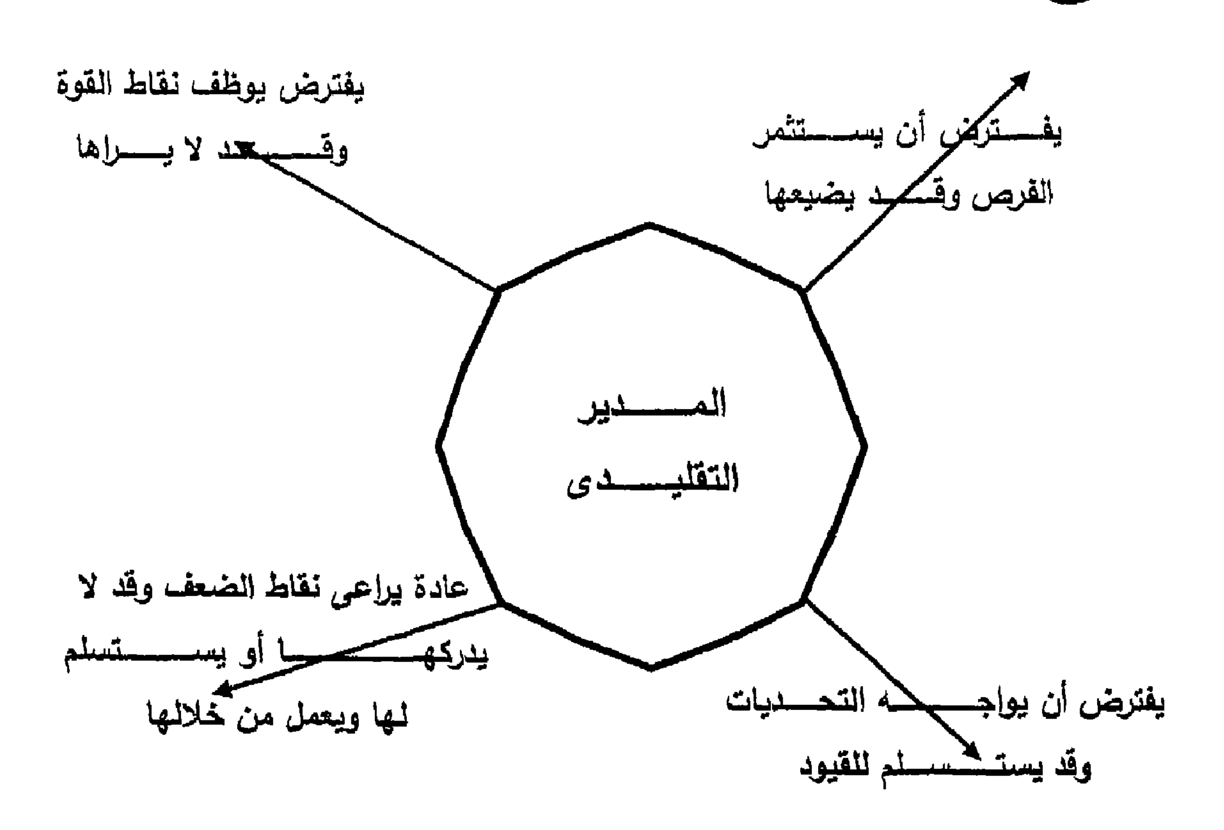
(5) صياغة أهداف طموحة تحفز المنشأة للإبداع والابتكار والتطوير لتنمية الموارد والإمكانيات.

(6) تكون الأهداف الطموحة فوق الذكية هى التى تحدد الإمكانيات والموارد المطلوب توفيرها.

(7) تكون خصائص البيئة الخارجية محفزة لتطوير وتحسين ورفع كفاءة النظام الداخلى.

1-2- المدير التقليدى ومنهج الإدارة.

يظهر الشكل التالي منهج التفكير لدي ما يطلق عليه المدير التقليدي والذي يصطدم كلية مع منهج تفكير الإدارة الريادية القيادية



ويتضح من ذلك أن الإدارة التقليدية يترتب عليها ما يلى:

(1) تنامى نقاط الضعف فى المنشأة.

(2) عدم توظيف نقاط القوة فى المنشأة.

(3) ضياع الفرص المتاحة أمام المنشأة.

(4) تزايد القيود والتحديات التى تواجه المنشأة.

(5) صياغة أهداف متواضعة لا تحقق طموحات الأطراف ذات العلاقة.

(6) تكون الإمكانيات المتاحة والموارد النادرة وما بها من نقاط ضعف هى التى تحدد الأهداف.

(7) تكون خصائص البيئة الخارجية وما بها من قيود وتحديات وتهديدات هى المهيمنة على خصائص البيئة الداخلية وعلى صياغة الأهداف للمنشأة.

1-3- ريادة الأعمال والأهداف فوق الذكية.

يختلف منهج الريادي عن غيره في صياغته للأهداف، وفى ضوء التعريف المهني للأهداف الإستراتيجية، وما يتضمنه الهدف الإستراتيجي من مقومات التحقيق والمحاسبة عليه والمساءلة عن نتائجه، نجد الريادي يلتزم بصياغة الأهداف الإستراتيجية لتتصف بسبع سمات أساسية، خمس منها متعارف عليها ومستقرة في أدبيات وممارسات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى (SMART) وسمتان منها من مساهمات الكاتب ونتاج بحوث وممارسات متواصلة في الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي لبناء أهداف فوق الذكية (SMARTEC).

وفيما يلي السمات السبع التي يفترض أن تراعيها الإدارة الريادية القيادية في صياغة الأهداف :

(1) أن تكون الأهداف محددة Specific

تعد سمعة الدقة والوضوح من إحدى السمات الأساسية للهدف الإستراتيجي للمشروع الريادي، حيث يكون محدد الأبعاد ويتجنب احتمالات الالتباس أو سوء التفسير، وما قد يترتب على ذلك من سوء استخدام الموارد والإمكانيات، كما أن هذا التحديد الواضح يوفر قدر كبير من استقرار المنافع المستهدفة في ذهن المختصين بتحقيقه.

لذلك يتم صياغة الأهداف الإستراتيجية بصورة يسهل استيعابها، ولأن تستقر في ذهن ووجدان موظفي وإدارة المشروع.

(2) قابلية الأهداف التنموية للقياس: Measurability

من الضرورى أن يتم صياغة الأهداف من مدخل تحفيزي يدفع الريادي والمسئولين معه للأداء المتميز والتفكير غير التقليدي لتحقيق انجازات قابلة للقياس من حيث الكم والقيمة والنوع والزمن والتكلفة.

ويعني هذا أن الهدف الإستراتيجي فى في المشروع الريادي يشترط أن يتضمن تحديداً دقيقا لما هو مطلوب تحقيقه من كافة الجوانب حتى يمكن متابعته وقياسه، والمحاسبة على نتائجه، والمساءلة عن أي تقصير، والاعتراف بالإنجاز المتميز.

(3) تمتع الهدف بدرجة عالية من القبول والقابلية للتحقيق أو إمكانية إدراكه: Attainable, Achievability, Acceptability.

من الطبيعي أن يتم صياغة الأهداف الإستراتيجية للمشروع الريادي بما يتوافق ورغبات وطموحات كافة الأطراف ذات العلاقة وبما يشير إلى ذوي الهمم العالية لمنسوبي المشروع الريدي، وذوي الاستعداد والقدرة للتعاون لإنجاز ما هو غير تقليدي، ومن الأهمية أن تثير هذه الأهداف لدى المسئولين عن إدارة وتنفيذ المشروع الدافع لاكتساب المعرفة والمهارات الجديدة وتنمية قدراتهم ليتمكنوا من تحقيق تلك الأهداف التي تحقق طموحات كل ذوي العلاقة بالمشروع الريادي.

(4) المنطقية والمعقولية فى الهدف:Relevant, Reasonable

المنطقية والمعقولية سمة أساسية من سمات الأهداف الإستراتيجية للمشروع الريادي, ولا يقصد بالمعقولية – هنا وفق المفاهيم الخاطئة والبرامج المتواضعة – أن يكون ميسراً وفي حدود المتاح والممكن. وإنما يقصد بها أن يكون الهدف متوافقا مع رسالة والمشروع ومع إقتصاديات التكلفة والعائد، وأن لا يتعارض مع توقعات المستفيدين وطموحاتهم، وأن يساهم الهدف الإستراتيجي في بناء وحماية المكانة المتميزة للمشروع الريادي. وتظهر سمة المنطقية والمعقولية من استخدام الموارد واستثمار الجهود.

(5) ضرورة وضوح التوقيت لضمان المتابعة لكافة عناصر الهدف والمحاسبة والمساءلة عن نتائجه:Timely, Totality

إن غياب عنصر الزمن في صياغة الهدف يحوله من هدف تموى إستراتيجي إلى أمنية تخضع لاحتمالات أن تتحقق أو لا تتحقق، أو شعارات إعلامية خادعة ويضع أساس متين لضعف أو استحالة المحاسبة والمساءلة.

ومع غياب عنصر الزمن في صياغة الأهداف وجعلها غير ممكنة المتابعة والمحاسبة والمساءلة تصبح الأهداف مبرراً لإهدار الموارد والإمكانيات المستخدمة, ولذلك يجب أن يتم تحديد كافة الأهداف الإستراتيجية للمشروع الريادي بنطاق زمني محدد إما على المدى البعيد (5 سنوات) أو المدى المتوسط (3–4 سنوات) أو المدى القصير (1–2 سنة)، وقد يكون النطاق الزمني للمشروع الريادي أقل من ذلك.

ومن خلال اكتمال هذه الشروط الخمسة فى المشروع ،يمكن القول بأن الأهداف التى يلتزم المشروع بتحقيقها تحقق اشتراطات الأهداف الذكية (SMART). إلا أن سمات أهداف المشروع الريادي قد تخطت هذا المستوى بتحقيق شرطين آخرين هما الجانب الأخلاقى وشرط التحدي.

(6) الاعتبارات الأخلاقية عند تحديد الأهداف :Ethics

من الضروري, وعلى ضوء ما جاء في معايير توكيد الجودة عند صياغة الأهداف الإستراتيجية للمشروع الريادي، أن تكون الأطر الأخلاقية والقيمية ضمن إحدى مكونات الصورة الذهنية لدى جميع الإطراف ذوي العلاقة بالمشروع الريادي, وأن تكون الأطر الأخلاقية والقيمية ضمن المحددات الأساسية لطموحات وأهداف ومسؤوليات القائمين على المشروع وضرورة وضع مجموعة من الجوانب الأخلاقية والقيمية التي يجب الالتزام بها عند تحديد الأهداف الإستراتيجية للمشروع.

وتؤكد النماذج التنموية الناجحة عالمياً على استحالة تحقيق أى نوع من التنمية مالم يتم إنشاء وإدارة المشاريع الريادية داخل إطار من القيم والأخلاق التى تحكم تفكير وسلوك جميع القطاعات والفئات، وأن تكون ثقافة الأخلاق هى المهيمنة على استخدام الموارد وتوزيع المنافع والخدمات وفى إنفاق المال وفى خدمة وإرضاء المستفيدين من وجود المشروع كأن يساهم المشروع في معالجة ظاهرة الفقر وعلاج مشكلة البطالة، ويخدم ذوى الاحتياجات الخاصة، وفي تحقيق التنمية المتوازنة بين المناطق.

(7) وضوح ومنطقية التحدي: Challenge

تؤكد النماذج الرائدة في الممارسات الناجحة للتخطيط الإستراتيجي أن الأهداف المتواضعة ليست من خصائص القيادات المتميزة والرائدة. وأن من السمات الواضحة للإدارة التقليدية المتخلفة أن يتم وضع أهداف المشروع أو المؤسسة في حدود المتاح من الموارد والإمكانيات، وثبت بالممارسات العملية الناجحة أن هذا المفهوم التقليدي يقتل الإبداع والابتكار لدى الإداريين والتنفيذيين على حد سواء.

ولذلك لا يوجد بديل عن أن يتم صياغة الأهداف الإستراتيجية للمشروع الريادي بما يخلق التحدي أمام الجميع للتعاون من أجل توفير ما هو غير متاح، بل وتوفير ما يبدو أنه صعب التوفير، ومن ثم لا سبيل لتحقيق أهداف المشروع الريادي سوى الإبداع والابتكار والتطوير والتحديث لتحقيق التميز والجدارة.

4-1 مـــدراء ريــــاديون

إستكمالا لما أشرنا إليه بشأن الإختلاف الجوهرى بين أسلوب الإدارة التقليدية ومنهج الإدارة الريادية القيادية، يمكن القول أن المدير المعاصر لابد أن يكون مديراً ريادياً قيادياً، ومن ذلك يجب مراعاة ما يلى:

(1) لا يقتصر مفهوم الريادة على صاحب المشروع الريادى.

(2) صاحب المشروع الريادى يفترض أن يكون إدارى وريادى وقيادى.

(3) المدير الذى يخلق الموارد ويديرها بأساليب غير تقليدية هو مدير ريادى قيادى.

(4) لم يعد هناك مجالاً للمدير التقليدى الذى يتحرك فى حدود المتاح ولا يواجه المخاطرة.

(5) صاحب المشروع الريادى والذى يتمتع بالسمات ويمتلك المهارات الإدارية الريادية القيادية يتحرك من خلال الأهداف فوق الذكية (SMARTEC).

ولذلك نجد أن المدير التقليدى كثيراً ما تتكرر معه الأخطاء بسبب نظرتة الضيقة وعدم الاستفادة من أخطائه، بينما المدير الريادى القيادى عادة ما تكون له رؤية شاملة تشمل ماضى المنشأة وحاضرها ومستقبلها، بجانب الاستفادة من الخطأ وعدم تكراره.

1-5- الريادة وكفاءة عملية اتخاذ القرارات.

بالانتقال من المنشآت الكبيرة إلى المنشآت الصغيرة يكون نطاق القرار أكثر تحديداً وذات نطاق زمنى أضيق، مما يجعل القرارات فى المنشآت الصغيرة أعلى سرعة وأكثر تأثيراً، وهذا ما قد يدفع المنشآت الكبيرة إلى تضييق نطاق القرارات بها.

ولذلك يستخدم نمط اتخاذ القرارات كأحد المعايير للتفرقة بين المدير التقليدى الذى لم يعد صالحاً لهذا العصر، وبين المدير الريادى القيادى الذى يتمتع بالسمات والمهارات والقدرات الإدارية القيادية الريادية فى اتخاذ القرارات. ومع توفر مقومات الإدارة الريادية القيادية تتسم عملية اتخاذ القرارات فى المنشأة بالسمات الرئيسية التالية:

(1) **المبادأة:** عملية اتخاذ القرارات تتسم بالاستباقية والجاهزية للأحداث والموجهة لها.

(2) **المشاركة:** تتسم اتخاذ القرار بأنها تفاعلية بين كافة الأطراف المختصة وذات العلاقة والمتأثرة بها.

(3) **التكامل:** تتسم باتخاذ القرارات النظرة الكلية الشاملة لكافة العناصر والأطراف.

(4) **الهادفية:** تتسم اتخاذ القرارات بأنها الموجهة بالمنافع الملموسة التى يتم قياسها والمحاسبة عليها.

(5) **الالتزام:** القرارات يترتب عليها تحديد المهام والمسؤوليات والأهداف والتحمس لها والالتزام بها.

1- 5 علاقة قوية بين الإدارة والريادة والقيادة.

من المفاهيم الخاطئة الشائعة أن يتم المقارنة بين الإدارة والقيادة أو بين المدير والقائد وكأنهما بديلين لبعضهم لبعض. وإمتد هذا المفهوم الخاطئ للمقارنة مع الريادة باعتبارها بديلاً لذلك.

هذا، بينما التحليل العملى والممارسة العملية يؤكدان على أن الاعتبارات الثلاثة (الإدارة والقيادة والريادة) هى أضلاع ثلاثة متلازمة لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء على مستوى الفرد أو المؤسسة.

ويعنى هذا، أننا نرى أن العلاقة إرتباطية عضوية بين جودة وكفاءة وتطبيق مبادئ وأسس وممارسة الإدارة من جانب ومدى توفر مقومات الريادة والقيادة من جانب آخر، ويتضح ذلك مما يلى:

(1) نجاح الإدارة يتطلب أفراد لديهم سمات ومهارات قيادية وريادية.

(2) نجاح المنشآت يتطلب مدراء قياديون رياديون.

(3) ريادة الأعمال تتطلب مبادرون قياديون يقدمون أفكاراً ابتكارية وينشئون مؤسسات ريادية ويتحملون المخاطرة المدروسة.

(4) ممارسة العمل الحر بنجاح يتطلب سمات أساسية ومهارات نوعية متكاملة تشمل الجوانب الإدارية والريادية والقيادية.

(5) نمو الاقتصاد وتحقيق التنمية الشاملة المتوازنة يتطلب منشآت إبداعية ريادية قادرة على خلق الموارد وكفاءة استخدامها.

(6) بناء الشخصية المبدعة المبتكرة تتطلب منظومة متكاملة تتعاون فيه المؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات التربوية والثقافية فى تنفيذها.

2- مفهوم ومتطلبات ريادة الأعمال.

2-1- تعريف ريادة الأعمال.

توجد تعاريف متعددة لريادة الأعمال وتدور معظمها حول عناصر محددة تتمثل فى سمات الشخص ومهاراته وممارساته وخصائص المشروع الصغير، ويتمثل تعريفنا لريادة الأعمال فى:

ريادة الأعمال هى الإبداع فى إنشاء مشروع تجارى ناجح تحت درجة عالية من المخاطرة. **يرتبط بذلك المفهوم الذى نتبناه عناصر أساسية:**

- المبادرة -------- الجــــــــرأة.
- المبادأة -------- الأســــــبقية.
- الإبداع -------- الجــــديــد.
- الابتكار -------- التطــــوير.
- المخاطرة -------- المجــــازفة.
- القيــــادة -------- التـــــأثير.
- العمل الحر -------- الاستقلالية.

2-2 مؤشرات أداء ريادة الأعمال.

تساؤل عام تطرحه: كيف تحكم على المنشأة أو المؤسسة بأنها ريادية، أو ما هى المعايير أو المؤشرات التى توضح مستوى ريادية المنشأة أو المؤسسة؟ ومت تكون البيئة العامة للدولة أو سياسات الحكومة محفزة لريادية المنشآت والمؤسسات؟

من خلال استقراء المساهمات فى ذلك أمكن تحديد المؤشرات العامة التالية:

(1) معدل إنشاء مشروعات جديدة.

(2) معدل التوظيف الذاتى.

(3) معدل دوران المشروعات الصغيرة.

(4) التوزيع العمرى للشركات صغيرة.

(5) حصة العمالة فى المشروعات الصغيرة.

(6) دور المشروعات الصغيرة فى التصدير.

(7) دور الجامعات فى تسجيل براءات الاختراع.

(8) إجراءات الحصول على التمويل.

(9) تكلفة التمويل.

(10) دور رجال الأعمال فى تبنى رواد الأعمال.

(11) دور الشركات الكبيرة فى دعم المشروعات الصغيرة.

(12) إجراءات الحماية من الإفلاس.

(13) ثقافة العمل الحر.

(14) اتجاهات الرغبة لفتح أعمال خاصة.

(15) الحوافز الحكومية للمشروعات الصغيرة.

2- 3 ريادة الأعمال محرك للنمو الاقتصادى والتنمية الشاملة.

من الظواهر السائدة فى الآونة الأخيرة، الربط الواضح بين سياسات وخطط وبرامج التنمية وسياسات الدولة بشأن المشاريع المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر وربط ذلك بثقافة رياة الأعمال واتجاهات الشباب للعمل الحر، مما أوجد علاقة ارتباطية قوية بين ريادة الأعمال والتنمية.

وتظهر أهمية ريادة الأعمال ودورها فى تحقيق النمو الاقتصادى ودعم التنمية الشاملة من خلال توفر المكونات الأربعة الرئيسية التالية:

(1) أفكار ابتكارية قابلة للتحول إلى مشاريع إنتاجية.

(2) أنشطة إبداعية ترتبط بالقطاعات الاقتصادية.

(3) كيانات مخاطرة منتجة فى المجالات الصناعية والخدمية.

(4) أفراد لديهم سمات ومهارات إدارية ريادية قيادية تتولد عنهم الأفكار ويؤسسون كيانات ويمارسون أنشطة ويتحملون المخاطرة.

2- 4 ثقافة وقيم اجتماعية محفزة على ريادة الأعمال.

تنمية السمات الريادية وبناء المهارات الإبداعية والقدرات الابتكارية تتطلب ثقافة وقيم اجتماعية محفزة على الريادة والقيادة. ولإيجاد بيئة إيجابية داعمة للريادة، يجب البدء ببيئة الأسرة لزرع مفاهيم المبادرة والمبادأة والإبداع والابتكار والمخاطرة لدى أبنائها، بما ينمى الدافع والرغبة لديهم للاستقلالية وممارسة العمل الحر.

وبجانب دور الأسرة فى بناء السمات الريادية والخصائص القيادية، تظهر أهمية الجوانب التشريعية والمؤسسية لبناء مناخ إيجابى داعم لريادة الأعمال، ويتمثل ذلك فى دور مؤسسات التعليم والتدريب والمؤسسات المهنية ومنظمات المجتمع المدنى والأجهزة المختصة بوضع الأنظمة والقوانين فى رعاية وتشجيع المبدعين والمبتكرين والموهوبين.

2- 5 البنية المعلوماتية والتحتية وبناء ريادة الأعمال.

توفير بنية معلوماتية وتحتية يمثل أحد أهم التحديات من جانب، وفى نفس الوقت تعد أحد الأهداف الإستراتيجية أمام ريادة الأعمال والرياديين من جانب آخر.

وإذا كان إفتقار أو ضعف البنية المعلوماتية والتحتية يعد من المعوقات التى تواجه جهود بناء عناصر ريادية وتأسيس مؤسسات إبداعية ابتكارية بسبب عدم توفر أو عدم كفاية المرافق والخدمات الأساسية والمساندة، فإن علاج هذا النقص فى مكونات البنية التحتية يجب أن يكون أحد الأهداف الإستراتيجية للعناصر الريادية من خلال مساهمتها بالأفكار الإبداعية والمبادرات الابتكارية.

ويعنى هذا، أن نقص وعدم كفاية خدمات البنية المعلوماتية والتحتية يكون محفزاً لبناء السمات الريادية والمهارات الإدارية والقدرات القيادية لدى الأفراد الرياديين والمؤسسات الإبداعية للمساهمة فى توفير مقومات البنية المعلوماتية والتحتية وكفاءة استخدامها.

2- 6 بناء الريادة عملية مستمرة لمنظومة متكاملة.

تتطلب الريادة ثقافة وبيئة إيجابية هادفة لبناء عناصر ريادية مبدعة، ويعنى هذا ضرورة توفر ما يلى:

(1) ثقافة وبيئة أسرية تنشئ الأفراد على الاستعداد للمخاطرة والرغبة فى الإبداع.

(2) مؤسسات تربوية وتعليمية لبناء وتنمية الثقافة والسمات الريادية والمهارات والقدرات الإدارية القيادية.

(3) ثقافة وبيئة مجتمعية تدعم التوجه إلى العمل الحر ولتأسيس منشآت إبداعية منتجة.

(4) جهود مخططة مستمرة لبناء السمات الريادية وصقل القدرات الإدارية والقيادية.

(5) آليات وأدوات محفزة لتنمية الطموحات وترقية الأهداف لدى الأفراد لتقديم مبادرات ريادية وأفكار ابتكارية.

(6) تيسير متابعة التطورات التكنولوجية وتطبيق التقنيات الحديثة.

(7) سياسات وأنظمة وقواعد وإجراءات ميسرة للإبداع والابتكار والتطوير ولتأسيس مشاريع ريادية ناجحة.

(8) مهام وأدوار ومسؤوليات واضحة لجهات متخصصة وأطراف محددة ذات علاقة مع آليات دقيقة للتنسيق بينها.

3- الحاضنات وريادة الأعمال.

3-1 مفهوم الحاضنة.

يستخدم إصطلاح الحاضنة للإشارة إلى مكان أو بيئة مجهزة كاملة لتلقى مشروع "وليد" جديد يقوم علي فكرة ريادية أو تقنية لتقوم برعايته وحمايته من المخاطر وإمداده بمتطلبات الاستقرار والبقاء والنمو.

3-2 خصائص الحاضنة التكنولوجية (التقنية).

الحاضنة التكنولوجية هى منظومة تم استحداثها فى مجال المعرفة والاقتصاد لتبنى الأفكار التكنولوجية الإبداعية، وتتسم هذه المنظومة بمجموعة من الخصائص منها.

(1) تمكين أصحاب المشروعات الصغيرة من الوصول إلى من يتبنى أفكارهم وتطويرها واستثمارها.

(2) توفير فرص تطوير القدرات والإمكانيات التكنولوجية المبتكرة.

(3) توفير أدوات فنية متخصصة لتسويق الأفكار التكنولوجية الابتكارية.

(4) تبنى ورعاية الأفكار التكنولوجية الابتكارية وتحويلها إلى منتجات تجارية قابلة للبيع.

(5) توفر الإمدادات الفنية والمهنية والمالية والإدارية للمشروعات الوليدة.

(6) تحويل الأفكار المجردة إلى منتجات ذات مزايا وجدوى تلبى حاجات فعلية فى السوق.

(7) ترعى الفكرة التكنولوجية الابتكارية حتى تتمكن من الصمود والمنافسة.

(8) توفر خدمات الشراء والمحاسبة والمشورة القانونية وتساهم فى عمليات الترويج والبيع.

(9) تعدد مجالات الحاضنات التكنولوجية، حيث تشمل صناعات هندسية وبتروكيماوية وعديد من مجالات البرمجيات.

(10) الحاضنات التكنولوجية منفذ هام لتحويل مخرجات البحث العلمى إلى منتجات اقتصادية تجارية.

(11) عادة ما تنشا هذه الحاضنات داخل الجامعات ومؤسسات التعليم ومراكز الأبحاث أو بالإشتراك معها، لتيسير الاستفادة من الإمكانيات الفنية والبحثية لدى هذه المؤسسات.

(12) الحاضنات التكنولوجية هى أماكن يتم تجهيزها تجهيزاً نوعياً يتوافق مع طبيعة القطاع الذى ينتسب إليه النشاط للمشروع المطلوب إحتضانه.

(13) تتراوح فترة الاحتضان ما بين 6 أشهر وثلاث سنوات حسب خصائص ومتطلبات المشروع المحتضن.

(14) يتلقى المشروع حزمة متكاملة أو القدر الأكبر منها من الخدمات الفنية والإدارية والتسويقية والمالية.

(15) عادة ما يدفع المشروع قيمة إيجارية ليست كبيرة مقابل المكان الذى يشغله فى الحاضنة.

3-3 حاضنات الأعمال.

بجانب الحاضنات التكنولوجية، توضح حاضنات أعمال لتبنى المشاريع الوليدة غير التقنية، **وتوصف حاضنات الأعمال بما يلى:**

(1) حاضنات الأعمال مؤقتة ومحددة بفترة زمنية معينة تمتد ما بين بدء احتضان المشروع الريادى حتى تمكينه من المنافسة.

(2) حاضنات الأعمال تهدف إلى تضييق مجالات المخاطر التى تواجه المشروع الريادى وتوفير مقومات نموه وتخطى مرحلة الاحتضان بنجاح.

(3) حاضنات الأعمال تقدم للمشروع الريادى وللرياديين دعم متكامل تشمل المكان والمساحة والمشورة والمساندة الفنية والإدارية والمالية والقانونية والتسويقية.

(4) حاضنات الأعمال آلية تحفيزية للعناصر الريادية وتشجيعهم لهم لتأسيس منشآت جديدة وممارسة العمل الحر.

ويتضح من خلال التعريفات المتنوعة لحاضنات الأعمال والمكونات المشتركة بينها مدى الارتباط بين حاضنات الأعمال وريادة الأعمال بجناحيها (المشروع الريادى والشخص الريادى).

ويتضح من ذلك أيضاً أن حاضنات الأعمال هى إحدى مكونات منظومة ريادة الأعمال بما توفره من بيئة مساندة ومحفزة للأفكار والمشاريع الابتكارية الريادية، ومن احتضان هذه الأفكار والمشاريع ذات الطابع الاستثمارى وإتاحة الفرص أمام الشباب لتحويل أفكارهم الابتكارية إلى مشاريع استثمارية منتجة وفرص عمل جديدة حقيقية.

وبجانب مساهمة حاضنات الأعمال فى رعاية الأفكار الاستثمارية التى تحتضنها لتصبح مشروعات ذات جدوى اقتصادية، فإنها تساهم أيضاً فى بناء جيل من العصاميين القادرين على المنافسة وإيجاد فرص عمل لأنفسهم ولغيرهم.

3-4 متطلبات دعم الحاضنات التقنية.

يتطلب تفعيل دور الحاضنات التقنية فى تحقيق التنمية توفر شراكة مجتمعية تحقق منظومة متكاملة تشمل ما يلى:

(1) مجموعة من السياسات التنموية والبرامج الوطنية الداعمة للتكنولوجيا والتطور التقنى.

(2) حزمة من السياسات والبرامج المحفزة للإبداع والابتكار وتبنى الأفكار الابتكارية ورواد الأعمال.

(3) مجتمع مالى ومجتمع أعمال خاص نشيط وطموح ومتعاون.

(4) جامعات ومؤسسات علمية موجه نحو بناء الاقتصاد المعرفى ومجتمع المعرفة.

(5) دراسات وأبحاث أكاديمية واختراعات تقنية قابلة للتحول إلى منتجات ذات قيمة إقتصادية.

3-5 الحاضنات التقنية (التكنولوجية).

تتمثل الحاضنات التقنية أو التكنولوجية فى وحدات تقدم الدعم العلمى والتقنى، يتم تأسيسها بالتعاون بين مراكز الأبحاث والجامعات والمؤسسات العلمية وبالتنسيق مع مجتمع المال والأعمال، حيث تستفيد هذه الحاضنات مما لدى الجامعات والمؤسسات العلمية من بنية تحتية تشمل معامل وأجهزة وورش بجانب خبرات أعضاء هيئة التدريس.

ويتمثل الهدف الرئيسى للحاضنات التقنية (التكنولوجية) فى تسويق مخرجات العلم والتقنية من خلال اتفاقيات وتعاقدات مع مجتمع المال والأعمال، حيث يتم احتضان ورعاية الأفكار الابتكارية والمبدعين والتواصل مع جهات الدعم المالى والفنى والتسويقى لتحويل هذه الأفكار الابتكارية إلى منتجات تمثل قيمة مضافة للاقتصاد وتسهم فى التنمية.

3-6 الحاضنات وريادة الأعمال.

حاضنات الأعمال مكون رئيسى من مكونات منظومة ريادة الأعمال ويصعب تخيل وجود منظومة لريادة أعمال متكاملة دون أن تكون حاضنات الأعمال إحدى مكوناتها الرئيسية والتى تقوم بدور احتضان كلاً من المشروع الريادى وصاحب هذا المشروع.

وتعد حاضنات الأعمال، وكذلك حاضنات التقنية أو التكنولوجيا، من المؤسسات التنموية الهامة من خلال ما تقدمه من رعاية ودعم للمنشآت الصغيرة الجديدة فى مراحلها الأولى بهدف تحقيق الاستقرار لها وتقليل المخاطر التى تواجهها والإسراع فى تنميتها وتطويرها بما يوفر فرص النجاح أمامها وتمكينها من تخطى نقطة التعادل والقدرة على المنافسة.

وتتضح العلاقة الارتباطية بين حاضنات الأعمال وريادة الأعمال من خلال النظر إلى مفهوم حاضنة الأعمال وبتحليل البعد التاريخى لوجودها.

3-7 مفهوم حاضنات الأعمال.

مع تعدد تعريفات حاضنات الأعمال، لا توجد فروق جوهرية بينها ومن هذه التعريفات:

(1) آلية لرعاية ودعم المنشأة الريادية لمدة محدودة لتقليل المخاطر وتوفير فرص النجاح لها.

(2) منظومة من المكان والتجهيزات والتسهيلات والخدمات المساندة لرواد الأعمال فى تأسيس وتشغيل وإدارة المشروع لفترة محدودة.

(3) أسلوب تنفيذى تطبيقى لتحفيز الرياديين وتشجيعهم لتأسيس منشآت صغيرة بتقديم الرعاية والدعم الفنى والإدارى والمالى والتسويقى.

(4) مرفق يشتمل على البنية التحتية لدعم المنشآت الناشئة وتطويرها حتى مرحلة القدرة على المنافسة.

(5) مؤسسة تم استحداثها وتصميمها للتسريع بنمو ونجاح المنشآت الريادية من خلال توفير خدمات استشارية والدعم المكانى والتدريبى والخدمات العامة لتشغيل وإدارة المنشأة الصغيرة.

ومن هذه التعريفات المتنوعة تتضح مجموعة من النقاط المشتركة بشأن مكونات وخصائص حاضنات الأعمال، وتتمثل فيما يلى:

(1) آية مستحدثة لرعاية المشروعات الصغيرة الوليدة.

(2) إداة لتحفيز ودعم العناصر الريادية.

(3) أداة لتنمية الدافع للابتكار والاختراع.

(4) كيان مؤسسى يوفر متطلبات رعاية ودعم المخترعات والأفكار الابتكارية الريادية.

3-8 نشأة حاضنات الأعمال.

قصة غريبة تشير إليها الكتابات على أنها بداية حاضنة الأعمال، ومنها تكونت فكرة الحاضنات للأفكار الابتكارية والمشروعات الصغيرة. ولكى يستوعب القارئ وكذلك الشباب تلك القصة، فإننا نطرح على القارئ أو الشاب سؤالاً: ماذا تفعل إذا كانت لديك فكرة ابتكارية أو فكرة مشروع صغير ولكن لا تمتلك الامكانيات اللازمة لتنفيذ هذه الفكرة؟ مرة أخرى: ماذا تفعل فى هذه الحالة؟

قد يكون الرد التلقائى من القارئ أو الشاب القول بالبحث عن مصدر تمويل من أجل توفير المكان والمستلزمات لبدء النشاط، ونسأله مرة أخرى ألا ترى أن هناك طريقاً آخر أكثر كفاءة واقل مخاطرة؟ ما رأيك إذا كانت هناك جهة توفر لك المكان وتقدم لك الخبرة وتدعمك حتى تستقر، هذه كانت القصة وكانت بداية فكرة الحاضنات.

تعثر أحد المصانع وعجز عن الوفاء بالتزاماته، وقرر التوقف عن النشاط، وبدلاً من إعلان إفلاسه، إتجه إلى تأجير وحدات ومعدات المصنع واستقطاب الراغبين فى بدء أنشطة وتدريبهم على المعدات وتقديم الخبرة العملية والمشورة الفنية والتسويقية لهم، ومن هنا بدأت الفكرة، ونجحت وخاصة أن موقع المصنع كان يتوسط منطقة بها مؤسسات وشركات أخرى كمصادر إمداد أو تسويق أمام المشروعات الصغيرة الجديدة. وقبل الاستمرار في عرض مراحل التوسع فى تطبيق هذه الفكرة، من المفيد أن نطرح أهم الدروس المستفادة من هذه القصة ونستخرج أهم مقومات نجاح الفكرة وتوسعها:

(1) أن التعثر ليست نهاية الطريق وليست مبرراً كافياً للانسحاب من النشاط وإعلان الإفلاس.

(2) من الذكاء والرشد عدم إهدار رصيد الخبرة العملية وأهمية التفكير فى كيفية توظيفها واستثمارها وتقديم للغير للاستفادة منها.

(3) جدوى سياسة التحول وتغيير النشاط داخل نفس المهنة وعدم الاستعجال بالتحول إلى نشاط أو مهنة جديدة تختلف تماماً عن النشاط الأصيل أو المهنة الأساسية وهذا ما نطلق عليه التحول داخل عائلة النشاط أو المهنة.

(4) أهمية الحرص على تواجد المشروعات الصغيرة البادئة فى أماكن تواجد مصادر إمداد مستلزماتها واحتياجاتها وكذلك مصادر تسويق أو تصريف منتجاتها، وهذا ما يبرر سياسة تواجد المشروعات الصغيرة قريبة من الشركات والمؤسسات الكبيرة.

وفى حالة تعذر الاقتراب المكانى للمشروعات الصغيرة مع الشركات والمؤسسات الكبيرة، يكون البديل لذلك وجود إتفاقيات أو علاقات تبادل منافع بين المشروعات الصغيرة والشركات والمؤسسات الكبيرة لتيسير عمليات توريد المستلزمات وتصريف المنتجات.

وبالرجوع إلى بداية الفكرة، ومع ثبات نجاحها بدأت حكومات عدد من الدول (أمريكا، اليابان، الصين). سواء من خلال إنشاء هيئات حكومية أو بالتعاون مع رجال أعمال ومع شركات ومؤسسات كبيرة بتطبيق الفكرة بإنشاء حاضنات أعمال وحاضنات تقنية لتبنى الأفكار الابتكارية والمشروعات الابتكارية أو الريادية ورعايتها ودعمها فنياً وإدارياً ومالياً وتسويقياً حتى تصبح قادرة على المنافسة.

ومع نجاح التجربة، بدأت كثير من الدول العربية، ومنها المملكة العربية السعودية ومصر والأردن وتونس وفلسطين فى إنشاء حاضنات الأعمال وحاضنات التقنية وتأسيس كيانات رسمية لرعايتها ودعمها.

3-9 الأهداف الأساسية لحاضنات الأعمال.

لحاضنات الأعمال عديد من الأهداف والمنافع لكافة الأطراف ذات العلاقة، سواء على مستوى الاقتصاد القومى ككل أو على مستوى الأفراد أو على مستوى الشركات والمؤسسات، ومن هذه الأهداف والمنافع ما يلى:

(1) تحفيز الأفراد لتوليد وتطوير أفكار ابتكارية لمشروعات ريادية وتنمية روح المبادأة والمبادرة لديهم.

(2) تشجيع ودعم المشروعات الابتكارية الريادية.

(3) تحفيز ودعم الرياديين الراغبين فى إنشاء مشروعات صغيرة ومساندتهم فى مواجهة المعوقات فى مراحل التأسيس وبدء التشغيل.

(4) نشر ثقافة ريادة الأعمال وترسيخ قيم العمل الحر.

(5) بناء وتنمية الوعى بأهمية حاضنات الأعمال ودورها فى دعم ورعاية المشروعات الصغيرة.

(6) إقامة ورش التأهيل والتدريب الفنى للرياديين على أعمال المشروعات الصغيرة ومهام ريادة الأعمال.

(7) تيسير وصول الرياديين وأصحاب الأفكار الريادية إلى مصادر التمويل والإمداد.

(8) تسهيل الإجراءات النظامية واستخراج التراخيص للتأسيس وبدء النشاط.

(9) توفير فرص الاستثمار فى المشروعات الصغيرة أو فى شركات كبيرة قائمة من خلال إنشاء علاقات تبادل منافع بين الشركات الكبيرة والمشروعات الصغيرة.

(10) تسجيل براءات الاختراع وحماية حقوق الملكية وتطويرها والدخول بها فى شراكات مع مؤسسات وشركات كبيرة.

(11) تهيئة بيئة داعمة ومحفزة للأفكار الابتكارية الريادية والمشروعات الصغيرة للنمو السريع وتحقيق الاستقرار والقدرة على المنافسة.

(12) مساعدة المشروعات الصغيرة المحتضنة فى خلق فرص عمل جديد،مباشرة وغير مباشرة، دائمة ومؤقتة،سواء كانت فى مراحل الإمداد أو التشغيل أو التسويق والتوزيع.

(13) بناء وتنمية السمات والمهارات الريادية والإدارية والقدرات القيادية لدى الرياديين وأصحاب المشروعات الصغيرة المختصة.

10-3 برامج تأهيل الرياديين للاحتضان.

يتطلب نجاح فكرة حاضنات الأعمال أن تنشأ كيانات مهنية متخصصة فى صورة مراكز أو معاهد أو وحدات لتأهيل الرياديين وتمكينهم من توفير متطلبات الاحتضان فى حاضنات الأعمال وذلك من خلال برامج تأهيل متكاملة يتم الالتحاق بها وفق شروط محددة منها ما يلى:

(1) حضور برنامج تدريبى لإكسابه المهارات والقدرات الأساسية للعمل الحر وتشغيل وإدارة المشروع الصغير.

(2) توليد فكرة ابتكارية ريادية بمشروع صغير.

(3) إعداد دراسة جدوى اقتصادية للفكرة أو المشروع.

(4) التوصية من متخصصين باحتضان الفكرة أو المشروع.

(5) إجتياز الاختبارات والمقابلات الشخصية مع الرياديين.

(6) تفرغ الريادى لتطبيق الفكرة الابتكارية وإدارة المشروع.

(7) إبرام إتفاقية أو عقد بين الريادى وحاضنة الأعمال.

3-11 الخدمات الأساسية التى تقدمها حاضنة الأعمال.

يفترض أن تقدم حاضنة الأعمال خدمات متنوعة متكاملة للرياديين وأصحاب المشروعات الصغيرة وبصورة تساهم فى تمكين الرياديين وأصحاب هذه المشروعات من الاستقرار والقدرة على المنافسة، ومن هذه الخدمات الأساسية لحاضنة الأعمال ما يلى:

(1) تطوير وتجويد الأفكار الابتكارية.

(2) تقييم وتقويم الأفكار الابتكارية.

(3) دراسة جدوى الأفكار والمشروعات الابتكارية.

(4) إعداد وتطوير خطة العمل التنفيذية.

(5) بناء وتنمية المهارات الإدارية والريادية والقيادية.

(6) تيسير وتطوير الأعمال فى الجوانب القانونية والنظامية.

(7) تيسير الوصول إلى مصادر التمويل والدعم المالى.

(8) توفير خدمات المكاتب المشتركة لتقديم الخدمات العامة الأساسية.

(9) المساعدة فى مواجهة مشاكل وعوائق التسويق والبيع.

(10) توفير ورش عمل ومعامل ومختبرات فنية.

(11) بناء وتفعيل شبكات التواصل بين الأطراف ذات العلاقة، سواء بين المشروعات الصغيرة ذاتها أو بينها وبين مصادر الإمداد لإحتياجاتها وجهات التوزيع لمنتجاتها.

وجرى العرف على القول بأن حاضنة الأعمال تقدم حزمة متنوعة من الخدمات للمشروعات الصغيرة التى تحتضنها ويتم تقسيم هذه الخدمات إلى أربع مجموعات هى:

(1) خدمات فنية: مساحات مناسبة ومعامل ومختبرات، فحوص وإختبارات وجودة، استشارات فنية ومهنية متخصصة، تدريب فنى ومهنى نوعى ... إلخ.

(2) خدمات إدارية: وسائل الإتصال والتواصل، أعمال السكرتارية، خدمات الطباعة والتصوير وغيرها من الخدمات العامة، خطط وبرامج العمل، تدريب على المهارات.

الفصل الثامن

ريادة الأعمال ومواجهة التحديات والمخاطر

أمام المشروعات الصغيرة



الفصل الثامن

ريادة الأعمال ومواجهة التحديات والمخاطر أمام المشروعات الصغيرة

مقدمــــــة

1. تقويم الفكرة ... القضية المحورية في ريادة الأعمال وإنشاء المشروع الصغير.
2. قواعد جديدة داعمة للمشرعات الصغيرة و ريادة الأعمال.
3. أسس عامة ترتبط بالمشروع الصغير وريادة الأعمال.
4. رائد الأعمال ... لا يشترط أن يكون ثورياً في التفكير.
5. التخوف ... والإبداع ... والتفكير ... والرعاية في ريادة الأعمال
6. مصادر التخوف.
7. المنافسون متواجدون داخل مشروعك الصغير
8. الامتياز التجاري ليس بديلا للمشروع الخاص
9. قرار العمل الحر ... به تغيرات نفسية وعقلية عنيفة
10. تمويل المشروع الصغير
11. حاضنات الأعمال (Business Incubators)
12. التمويل الخيري (Angel Investing)
13. المشاركة البنكية (Bank Musharaka)
14. التمويل الجريء (Venture Capital)
15. المضاربة البنكية (Bank Mudaraba)
16. القروض الصغيرة والأصغر (Micro Loans)
17. القروض البنكية (Bank Loans)
18. العقبات والتحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة المتوسطة.
19. مجالات تطبيقات ريادة الأعمال لتطوير واقع المشروعات الصغيرة.

الفصل الثامن

ريادة الأعمال ومواجهة التحديات والمخاطر أمام المشروعات الصغيرة

مقدمــــة

المشروع الصغير هو كل منشاة فردية منتجة يمتلكها ويديرها صاحب المنشاة لتمارس نشاطاً صناعيا أو خدميا أو تجاريا لا يتجاوز رأسمالها عن مبلغ معين ولا يزيد العاملين فيها عن عدد معين، ويحقق حجم إنتاج وقيمة إيرادات متوسطة أو صغيره بالمقارنة بالشركات الكبير.

وكلمة معين هنا تختلف حدودها من دولة لأخرى حسب الكثافة السكانية، وتختلف حسب نوع النشاط وما إذا كان صناعي أو زراعي أو سياحي ...الخ، وتختلف حسب مستوى التقنية وما إذا كانت تقليدية أو متقدمة وغيرها من الاعتبارات المحددة لخصائص المشروع الصغير.

وبخلاف الشركات الكبيرة أو الكبرى تكون المنشاة متوسطة أو صغير أو متناهية الصغر ذات قدرات محدودة، وهي في الغالب تعتمد على موارد وخامات محلية متاحة في بيئتها وتتطلب حد معين من الإصرار والتحدي والثقة بالنفس لدى صاحب المشروع من أجل أن يستقر وينمو المشروع.

وتستخدم مجموعة من المعايير لتحديد وتوصيف المشروعات الصغيرة وتصنيفها، ومن هذه المعايير ارتباط الملكية بالإدارة ومحدودية الملكية وكذلك محدودية نطاق ومجالات النشاط، والاعتماد على العلاقات الراسية والأفقية بدرجة كبيرة.

وعادة تواجه المشروعات الصغيرة قيوداً أو تحديات متنوعة في مرحلة التأسيس وبدء النشاط، وتدور هذه القيود والتحديات حول الإجراءات النظامية والاعتبارات القانونية والإدارية من شروط ورسوم وموافقات ومستندات، هذا بجانب التحديات التسويقية والمالية وردود أفعال الشركات الكبيرة بشان مصادر التوريد ومنافذ التوزيع وتسعير المنتجات.

وفي مجال التعامل مع تلك القيود والتحديات تختلف ظروف المشروعات الصغيرة من دولة لأخرى ومن مرحلة لأخرى في نفس الدولة، وتوجد فروق كبيرة بين جهود وإنجازات الحكومات بشان التيسير على هذه المشروعات الصغيرة ورعايتها ودعمها وحمايتها.

وتظهر الإحصاءات مجموعة من المؤشرات منها أن واحدا من بين ثلاثة مشروعات صغيرة يختفي خلال فترة لا تزيد عن سنة منذ بدايتها، وثلاثة من بين أربعة مشروعات يختفي خلال فترة لا تزيد عن خمس سنوات.

وتتفق الآراء علي أن أسباب فشل المشروعات الصغيرة ترجع في معظمها لسوء الإدارة وضعفها في الإدارة العامة والإدارة المالية وضعف القدرات التسويقية، وإلى العيوب الداخلية الخاصة بهذه المشروعات من الإدارة غير المحترفة نتيجة نقص المهارات الإدارية والسمات الشخصية وعدم أو ضعف الخبرة لدي أصحاب ومديري هذه المشروعات وعدم وجود رؤية واضحة لإدارة أعمالهم، بجانب بعض المشاكل الخارجية، وأن هذه المشروعات لا تطور ما لديها من مصادر القوة الأساسية الداخلية من أجل البقاء والنمو.

1- تقويم الفكرة .. القضية المحورية في ريادة الأعمال وإنشاء المشروع الصغير.

سبق التأكيد في فصل سابق على أن عملية تقويم الفكرة الابتكارية والتأكد من جدواها وقابليتها للتحول إلى مشروع تجارى تمثل إحدى الأسس العامة ذات العلاقة الهامة بالمشروعات الصغيرة.

وسبق التأكيد أيضا علي أن الصعوبة لم تعد في توليد الفكرة الابتكارية وليست الصعوبة أيضاً في مراحل تأسيس وتنفيذ المشروع الصغير،ولكن الصعوبة تكمن في تقويم الفكرة والتأكد من جدواها وقابلتها للتحول إلى مشروع تجاري.

وفى هذا المجال نرى أن كفاءة عملية تقويم الفكرة الإبتكارية تتطلب ما يلى:

1- **المطلب الأول:** التأكد من إمكانية التعبير عن فكرة المشروع في عدد محدود من الكلمات البسيطة التي يستوعبها الآخرون من مساهمين وعملاء وموظفين وغيرهم. (ونلخص ذلك فى تساؤل:هل يمكنك التعبير عن مشروعك بكلمات بسيطة مفهومة؟).

2- المطلب الثاني: القدرة على أن تضع نفسك موضع العميل بصدق وموضوعية، وأن تسال نفسك عديد من الأسئلة باعتبارك أنت العميل، إعتبر نفسك العميل وإسال نفسك (ونلخص ذلك فى تساؤل: هل سوف تشتري هذا المنتج لو كان إحدى منتجات المنافسين ؟).

3- **المطلب الثالث:** توصيف قرار الشراء المحتمل لمنتجات المشروع، وتحديد دوافع عملية الشراء وخصائص قرار الشراء لكل فئة مستهدفة من فئات العملاء (ونلخص ذلك فى تساؤل ما هو معدل تكرار الشراء؟).

4- **المطلب الرابع:** تحديد وتوصيف نوع ومستوى الفجوة بين متطلبات تحويل الفكرة إلى مشروع تجاري من جانب وما لديك من خبرات عملية ورصيد معرفى بمنتجات المشروع من جانب أخرى، حيث لابد من علاج هذه الفجوة من خلال

التعلم والتدريب لاكتساب المعرفة والخبرة من جانب ومن خلال الاطلاع على الممارسات الناجحة في هذا المجال من جانب آخر، ومن خلال الاستعانة بمتخصصين أصحاب خبرة في هذا المجال والاحتكاك بهم من جانب ثالث.

ولذلك فإن الفجوة المعرفية والعملية هي إحدى سبل تقويم الفكرة الابتكارية من جانب، وهي المدخل لتحقيق الجاهزية لدى صاحب المشروع لتطبيق الفكرة الابتكارية بنجاح من جانب آخر.

5- **المطلب الخامس:** تحديد معدلات تحول العملاء تجاه منتجات المشروع الصغير، واحتمالات خلق طلب جديد على منتجات المشروع، وتعد هذه المعدلات هي إحدى الأساليب الهامة لتقويم فكرة المشروع وبصورة يمكن تقدير الحصة السوقية المتوقعة لمنتجات المشروع ومعدلات نموها.

2- قواعد جديدة داعمة للمشرعات الصغيرة وريادة الأعمال.

مع التطور التقنى واتساع نطاق الممكن أمام رائد الأعمال، تزايدت قوة التأثير الفردي مع التطورات التقنية في الآونة الأخيرة، وبصورة تؤكد على أن الفرد يمتلك، إذا ما أراد ذلك، قوة التأثير في بيئة الأعمال الخاصة به وبدرجة غير مسبوقة في مجال الأعمال، وهذا ما يدفعنا للقول بأن التطورات والتقنية في عالم اليوم تعد أحد أهم الدعائم والمحفزات لتشجيع الأفراد لتأسيس مشروعات صغيرة جديدة تهئ لهم الفرص القوية لتتحول مشروعاتهم الصغيرة إلى منشآت كبيرة وشركات عملاقة، إستناداً على أن الفرد يستطيع من خلال كفاءة توظيف التقنيات توسيع نطاق سيطرته على أبعاد بيئة أعمال المشروع.

ونستخلص من ذلك أن التطورات التقنية المعاصرة.

تولد عنها قواعد وقوانين وضوابط جديدة جعلت عملية تأسيس وإدارة المشروعات الصغيرة أكثر يسراً وأعظم فرصة للإستقرار والإستمرار والنمو، ومن هذه القواعد الجديدة:

(1) اقتصادية الاستخدام التقني اليسير والمتاح.

(2) الكيانات المؤسسية الإفتراضية وفرص الاستئجار الخارجي للخدمات.

(3) فك الإرتباط بين التواجد أو التوظيف الدائم للوقت والتحقيق المستمر للإيرادات والدخل، حيث يستمر توليد الدخل في المشروع الصغيرة رغم عدم تواجد صاحبه هذا بخلاف العمل المهني أو الوظيفة العامة.

(4) فرص التركيز وتعميق التخصص مع فرص التواصل مع الأخرين وتبادل المنافع معهم بما يعطي الفرصة لأن يختار الفرد نقطة إنتاجية محددة يتخصص فيها ويركز عليها.

(5) فرض إمتلاك المهارات والقدرات أو تأجيرها تقلل من إمكانية الإعتذار بسبب نقص الكفاءات، حيث تعددت الأدوات لإمتلاكها وتنوعت الأساليب لاستئجارها.

(6) تأكيد جودة وجدوى التدرج والانتقال الطبيعي من مرحلة التفكير في المشروع إلى مرحلة تأسيسه ثم بدء تشغيله، ثم مرحلة التشغيل الكامل والتوسع والنمو، بما يؤكد أفضلية أن ينمو المشروع الصغير في دورة حياته الطبيعية وعدم التعجل بالانتقال إلى حالة الريادة والسيطرة، وضرورة أن يتم ذلك وفق خطة متكاملة وبرنامج محدد متدرج.

(7) تراكم الخبرات ويسر الحصول على المعلومات تقضى على مبررات تكرار الخطأ في تأسيس وبدء تشغيل أو فى إدارة المشروعات الصغيرة بنجاح.

نخلص من ذلك، إلى ما يؤكد على أن التطورات المعاصرة في الإمكانيات قد يسرت كثيراً في توفير متطلبات التنفيذ للمشروع الصغير والإستمرارية في نجاحه، ونستفيد من ذلك أيضاً بأن الصعوبة لم تعد في مراحل التنفيذ ولا حتى في عملية توليد الفكرة الابتكارية، ولكن يبدوا أن النقطة الحرجة هنا هي كيفية التأكد من جدوى الفكرة وتحويلها إلى مشروع منتج.

3- أسس عامة ترتبط بالمشروع الصغير وريادة الأعمال

تتطلب كفاءة التأسيس والتشغيل للمشروعات الصغيرة المعرفة ببعض الأسس المرتبطة بهذه المشروعات، هذا بجانب مهارة التفاعل مع تلك الأسس العامة بمهارات ريادية معينة ويتضح ذلك ما يلي:

(1) من المناسب البدء برأس مال غير كبير، وقد يكون ضئيل، ثم تأتي زيادة رأس المال بعد ذلك وفق معدلات النمو المستهدفة والمخططة لحجم المشروع من خلال برنامج زمنى محدد.

(2) من الأهمية أن يكون إحتفاظ صاحب المشروع لنفسه بالملكية و الإدارة مؤقتاً وليس منهجا دائما، فإن كان الاحتفاظ بهما مناسباً ومطلوباً مع تأسيس المشروع وبدء تشغيله في مراحله الأولى، فإن هذا الاحتفاظ له عيوبه ومخاطرة عند الاستمرار فيه بشكل دائم.

(3) ما نراه بشأن الاحتفاظ بالملكية والإدارة معا يطبق ولكن بشكل أقل، على الاحتفاظ بمهام التخطيط والرقابة، حيث من الطبيعي أن يحتفظ بالملكية والإدارة، وعلى صاحب المشروع أن يبادر بمشاركة الآخرين في المشروع في مهام التخطيط والرقابة.

(4) حيث أن المشروع الصغير يبدأ بعدد محدود من الموظفين، فإنه يفترض هنا الأخذ بتوزيع الأنشطة والمهام والمسؤوليات التي يقوم بها الفرد الواحد، بمعنى توسيع نطاق الوظيفة وتأجيل الأخذ بمبدأ التخصص العميق، ويتطلب ذلك تعزيز مفهوم العمل الجماعي داخل المشروع.

(5) من الطبيعي أن صاحب المشروع يهدف إلى أن يتحول المشروع الصغير إلى منشأة كبيرة، من حيث حجم الأعمال والعمالة والإيرادات وغيرها. تلك طموحات طبيعية ومطلوبة، ولكن يجب أن تكون متدرجة وأن يتحقق النمو والتوسع بشكل طبيعي مدروس مخطط.

(6) المشروع الصغير يتولد وينشا على فكرة، وكل إنسان لديه القدرة أن يتوصل إلى أفكار جديدة وأن غالبية الناس قد يكون لديهم رصيد من الأفكار، ويعني هذا أنه أمام كل إنسان فرصة أن ينشئ مشروعاً صغيراً ... وتبقى القضية المحورية-هي تقييم الفكرة والتأكد من قابليتها للتحول إلى مشروع تجارى وأنها ذات جدوى اقتصادية واجتماعية.

4- رائد الأعمال ... لا يشترط أن يكون ثورياً في التفكير.

من التصورات الخاطئة الشائعة إشتراط أن تكون الفكرة الإبداعية أو الابتكارية فكرة ثورية تختلف اختلافا جذريا عن ما هو معروف أو متعارف عليه، وأن هذه الفكرة الابتكارية والثورية لابد أن تحدث تغييراً جوهرياً وجذريا فيما هو قائم ومألوف،هذا تصور خاطئ، كما أن الإفراط في هذا التصور بشأن ثورية الفكرة الابتكارية، عادة ما يواجه باحتمالات قوية للفشل لأسباب عديدة أهمها الأسباب الثلاثة التالية:

(1) أن ثورية الفكرة الابتكارية تؤدي الى تصعيد عداء المنافسين بصورة تنمى لديهم المهارات الإبتكارية في إستخدام أدوات تلحق الضرر بالفكرة الريادية أو المشروع الريادي.

(2) أن ثورية الفكرة الابتكارية تتطلب أحداث نقلة نوعية وتحول جذري من العملاء المستهدفين وتغيير غير طبيعي فى سلوكهم ...وهذا ما قد يصعب تحقيقه وقد يواجه تحديات بضعف إستعداد العملاء لإحداث تغييرات ثورية قوية، مما يتطلب أن تكون الفكرة الابتكارية قريبة من توقعات العملاء ومحفزة لهم لإحداث التغيير الطبيعي الممكن لإستيعاب المنتجات الجديدة التي يقدمها المشروع الجديد، والواقع يؤكد على أن الأفكار والمنتجات الإبتكارية التي تستمر وتنمو هي التي تقتضي تغييراً متدرجاً معقولاً ولا تتطلب تغييراً جوهرياً ثورياً لدى العملاء.

(3) أن ثورية الفكرة الإبتكارية ترفع من مستوى عدم التأكد في بيئة تطبيق الفكرة الإبتكارية بما يرفع مستوى المخاطرة التي يتعرض لها المشروع ويقوى من الاحتمالات تعثره.

5 – التخوف ... والإبداع... والتفكير... والرعاية في ريادة الأعمال.

التخوف ظاهرة طبيعية وسلوك فطري لدى البشر، بل لدى كل الكائنات... فالتخوف لا يجوز إنكاره ومن الضرورى إدراك جدواه ومعرفة كيفية توظيفه أو استثماره.

التخوف ... ، له مسارين لا ثالث لهما, أن يفترض الريادى أن الخوف ظاهرة سلبية أو مرضية وتميل إلى إختلال في الحالة النفسية وتوتر في الحالة الذهنية وتقود إلى التوتر والتراجع والإحجام عن المبادرة بتصرف إيجابي ... هذا هو أحد المسارين, والمسار الثاني أن يتعامل مع الخوف على أنه ظاهرة إيجابية صحية

تولد عنده الرغبة وتنمي الطاقة وتحرك الدوافع الكامنة لديه لتوليد الأفكار الابتكارية للتعامل مع المواقف وإزالة حالة الغموض ومعالجة المشكلات وحسم المواقف النزاعية ولإغلاق الملفات المفتوحة ولتضميد الجروح التي تنزف.

والسؤال الذي يطرح نفسه، وفي نفس الوقت نريد نحن أيضاً أن نطرحه على أنفسنا ... لماذا يحدث التخوف؟ أو ما هي الأسباب التي تحدث هذا الإحساس بالتخوف؟

6- مصادر التخـــوف:

التخوف ليس له سوى ثلاثة مصادر هي :

(1)نتائج ممارسات ماضية وما ترتب عليها والتخوف من استمرارها أو تكرارها.

(2)عدم فهم الواقع وخطأ الإدراك لما يحدث فيه والمبالغة في التوصيف السلبي للأحداث وتوسيع نطاق التشاؤم والنظرة السلبية للواقع.

(3)الغموض وعدم التأكد المرتبط بالغد أو المستقبل، وضعف إدراك الاتجاهات المستقبلية للأحداث والتخوف من أن تكون غير موائية أو التخوف من المفاجآت غير المتوقعة.

والمخرج من كل ذلك يتلخص في ثلاث كلمات محورية مفتاحية هى ... التعلم ... الإدراك ... الجاهزية.

(1)التعلم ... من الماضي، لتجنب تكرار الأخطاء، حيث لا يوجد مبرر منطقي أو أخلاقي لتكرار الخطأ، وهذا ما يدفعنا دائماً للتأكيد على أنه لا مبرر للخطأ الثانى وإن تم التجاوز عن الخطأ الأول.

(2)الإدراك ... الإدراك الموضوعي لحقائق الواقع، والتوازن في إدراك الإيجابيات والسلبيات والإجتهاد لأجل ترسيخ النظرة التفاؤلية.

(3) الجاهزية ... من خلال رؤية المستقبل قبل أن يتحول الى واقع، ويتحقق ذلك بأن تكثر من تطبيق أسلوب ماذا ... لو ... ماذا نفعل ... إذا حدث كذا ...؟ بذلك تكون جاهزا و تحمي نفسك من المفاجآت، وبذلك يتحول الخوف إلى طاقة دافعة محفزة بدلاً من أن يكون قوة مثبطه وقد يكون مدمرة مهلكة.

7- المنافسون متواجدون داخل مشروعك الصغير

من الأخطاء الشائعة ... أو الخرافات المسيطرة, إنه يمكن كأن تكون خارج مرمى بصر المنافسين, ومن الأخطاء والخرافات الأشد أن تتصور إنه بإمكانك التخفي أو التنموية على إرادة الإستطلاع لدى المنافسين أو ترفع شعار " ابتعد عن المنافسين حتى لا يفطنوا لوجودك فيكيدون لك كيدا.

ولا بديل لأن تفترض، بل أن تكون على يقين بان جواسيس منافسيك يأتونك بشكل شبة يومي في صورة عملاء جدد ليعرفوا آخر أخبارك وليعرفوا كيف تعمل وماذا تعرض وكيف تؤثر على زبائنك ... ومن الطبيعي أن تقوم أنت أيضاً بذلك بان تتخفى لتتعلم من منافسيك وليس التخفي حتى لا يراك المنافسون.

ومن الأفضل "بل من الأصوب أن تفترض أن المنافسون يعرفون عنك كل شيئ"ومن الرشد والحكمة أيضاً إن تحرص بان تكون أنت على علم بكل شيء عن المنافسين.

8- الامتياز التجاري ليس بديلا للمشروع الخاص

ظهرت صيحة أخيرة نحو تشجيع الشباب للحصول على حق الامتياز التجاري باعتباره احد مسارات التشجيع على العمل الحر وكبديل لإنشاء المشروعات الصغيرة... وتلك رؤية خاطئة أو خدعة غير صحيحة. حيث الفروق كبيرة وجوهرية بين مسار الحصول على حق الامتياز التجاري ومسار تأسيس وإدارة المشروعات الصغيرة، الفرق بين حقيقتهما وكذلك الاختلافات بين النتائج المترتبة عليهما كبيرة.

وإجمالاً نقول أن العمل من خلال حق الامتياز التجاري لا يختلف كثيراً عن مسار التوظيف العادي والعمل عند الآخرين مثله مثل الوظيفة التقليدية العادية.

ولمزيد من التوضيح نرى أن صاحب المشروع من الطبيعي أن يصبح آجلا صاحب منح حق الامتياز للآخرين ليعملوا تحت مظلته ويلتزموا بأنظمة العمل لديه وبشروطه التى يفرضها عليهم.

صاحب المشروع "وهو يختلف عن الموظف التقليدي العادي" لديه من الاستقلالية الواضحة في تنظيم وإدارة شؤون مشروعه، بل وحياته أيضاً" وكذلك لديه استقلالية في توجيه وتخصيص أموال مشروعه وفق أولويات يراها" وهذه الإستقلالية وغيرها غير متوفرة لدى من يحصل على حق الامتياز.

هذا بينما من يحصل على حق الامتياز لابد وان يعمل ويتخذ قراراته في حدود النطاق الذي يحدده له صاحب منح حق الامتياز.

9- قرار العمل الحر... به تغيرات نفسية وعقلية عنيفة

عندما يقرر الإنسان أن يترك الوظيفة العامة أو أن يتخذ مساراً مختلفاً عن مسار البحث عن وظيفة لدى الآخرين ... عندما يقرر أن يأخذ مسار العمل الحر ليكون رائد أعمال ناجح... عندما يقرر ذلك فإنه من الطبيعي أن يمر بحالة من التردد أو التخوف، وربما حاله من التوتر ... عندئذ يتعرض لحالة من التغير النفسي والذهني العميق والعنيف. ولكي يتخطى صاحب الفكرة الريادية هذه الحالة وينجو من توابعها عليه أن يراعى ما يلي:

(1) لابد أن تكون بائعاً محترفاً ... بائعاً ماذا ولمن؟ لكي تتخطى هذه الحالة **لابد أن تكون** بائعاً ناجحاً بأن تبيع فكرة التحول إلى نفسك لابد أن تقنع نفسك لابد **أن تكون على درجه** كبيرة من الاقتناع لذلك ... هل ترضى أن تكون بائعاً فاشلاً **مع نفسك ؟ فكيف** ستكون إذن مع الآخرين؟

(2)حالة التخوف أو الحذر أو الارتباط هي من صناعة يدك أنت 'وليست من صناعة غيرك وواضع البذرة هو أقدر الناس على إلتقاطها. ارجع بالذاكرة إلى الخلف لتكتشف كيف زرعتها ومنها ضع الأدوات المناسبة لإنتزاعها.

(3)احتفظ بالعلاقات "علاقاتك مع الآخرين في الوظيفة هي رصيد يمثل ثروة تم تكوينها خلال سنوات "إحتفظ بها واهتم برعايتها وصياتها واجعل النقلة إلى العمل في مشروعك إمتداداً لخبراتك وعلاقاتك السابقة "بهذا يكون رصيدك هو البنية التحتية التي تؤسس عليها وتنطلق منها "بهذا لن تشعر بتغير جوهرى ثورى في حياتك المهنية ولن تهدر مخزون معرفي وعملى يجب إستثماره.

(4) اعمل مقارنة بين حالتين:الأولى أنت في حالة تلقى التعليمات والأوامر والقرارات وتنتظر الراتب والعلاوة والمكافأة "إن وجدت" والآخرين أنت تتمتع لصلاحيات الإدارة واتخاذ القرارات وإقرار الرواتب والتصرف في الإيرادات.

(5) تحصن ضد المخاطر "ولتكن دائماً جاهزاً " حتى تحتفظ بتوازنك العقلي والنفسي عند مواجهة الأحداث ... لتحقيق كل ذلك إستخدم قاعدة :ماذا... لو...؟ "مثال ذلك ماذا نفعل إذا واجهنا المنافس بتخفيض كبير في أسعاره ؟" ماذا نفعل إذا ظهر منافس قوي جديد؟ وهكذا حتى يتم حصر كل ما تتخوف من حدوثه والإجراء الذي سوف تتخذه عند حدوث الحدث ... وراجع ذلك بصفة دورية ... ولا تفوض هذه الأمور لغيرك في المراحل الأولى من المشروع.

10- تمويل الشروع الصغير

10-1- أساسيات في تمويل المشروعات الصغيرة

الكثير يتساءل "وقد لا يفصح عن هذا التساؤل عن كيفية الحصول على التمويل لمشروع صغير ونعرض فيما يلي مع توصيف بسيط لكل أسلوب من الأساليب الشائعة أو الممكنة في تمويل المشروع الصغير "ولا شك انه قد تكون

هناك أساليب أخرى للتمويل وأن هناك خيارات جديدة متنوعة أمام الشباب المقدمين على تأسيس مشاريع مبتكرة صاعدة.

ومن الأهمية "التأكيد على أن الحصول على التمويل للمشروع الصغيرة أمراً ميسراً إلى حد ما وليس صعباً أو مستحيلا مثلما يتصور الكثير.

إن كفاءة الحصول على تمويل للمشروع الصغير تعتمد بدرجة أساسية على أمرين :

(1) الأمر الأول يرتبط بشخصيه طالب التمويل.

(2) ويرتبط الأمر الثاني بجودة فكرة المشروع.

(3) حيث يفترض أنه لا يمكن تقديم أي دعم لشخص غير موثوق به أو ليس له خبره في مجال النشاط، ولا يكمن تمويل مشروع فكرته تقليديه وغير مدروسة بشكل كافي ولا تتوفر فيها مقومات النجاح أو خصائص الفكرة الإبتكارية الريادية.

10-2- ما هي مصادر تمويل المشروعات الصغيرة

(1) التمويل الذاتي (Self Financing) يجب أن يكون هذا المصدر له الأولوية في بداية التفكير "الأفضل لك أن تمول مشروعك من مالك الخاص وهو الأفضل لأنه يمكنك من الحفاظ على ملكيتك الكاملة للمشروع وإذا تعذر عليك ذلك" عليك بالأقارب والأصدقاء (Friends & Family) وعادة ما يكون الأصدقاء والأقارب مصدرا لدين بأرباح أو بدون أرباح "أو أحيانا هبة أو وصية من الأب أو الأم" وإن كان هذا النوع من التمويل متاحاً ولكنه عادة ما يكون محدوداً وغير كافياً لبدء المشروع.

(2) التمويل من برامج المنح والمساعدات(Awards & Grants) حيث توجد في أي دولة برامج تنموية وهيئات اجتماعية تنموية تقدم منح ومساعدات للمشاريع الصغيرة وهذا النوع من التمويل عادة ما يكون حجمه كبيراً ومناسباً "لكن الحصول عليه عادة ما يواجه بعض التعقيدات والصعوبات ودرجة عالية من التنافس بين طالبي هذه المنح والمساعدات "ولكن لا يجب تجاهله" ويجب البحث عن هذا النوع من التمويل ودراسته مع بقية الخيارات الأخرى من مصادر التمويل.

11- **حاضنات الأعمال (Business Incubators)**

إنتشرت هذه الحاضنات في معظم بلدان العالم وفي كثير من الدول العربية.

حيث تقوم الحاضنة بتبني المشروع "وتقدم له خدمات كثيرة متنوعة إدارية وفنية وتسويقية" وقد يقدم البعض منها راتب متواضع يساعد صاحب المشروع على التركيز على المشروع والتفرغ له.

(1) القروض الحسنة، توجد بنوك ومؤسسة تقدم قروض حسنة بدون فوائد وعادة ما يكون حجم هذه القروض صغيراً وهي مفيدة لأنها لا تحمل أي أعباء إضافية وتخفف من العبء على المشروع، وتتميز هذه القروض بأنها لا تنقص من ملكية صاحب المشروع.

(2) شراكة مالية مبنية على دعم فنى مهني Partnership: حيث الشريك يكون لديه خبرة فنية مهنية في مجال نشاط المشروع و لديه كذلك قدرة على المشاركة في تمويل المشروع ، والشريك هنا يكون لديه إضافة فنية للمشروع حيث يكون الشريك قادراً على المساعدة بالجهد ويكون لديه علاقات متنوعة تفيد أهداف المشروع، وهذا يتطلب استعداد مالك المشروع لأن يتنازل عن جزء من ملكية المشروع إذ أن الشريك المساهم يصبح مشاركا في كل من الملكية والأرباح وقد يكون شريكا في الإدارة.

12- التمويل الخيري (Angel Investing)

هذا النوع من المستثمرين همهم الأكبر مساعدة الشباب على إنشاء مشاريع صغيرة والمساعدة في تنمية الاقتصاد الوطني وذلك قبل هدف الربح أو العائد على الاستثمار، وتوجد شبكات مؤسسية متخصصة في هذا المجال في الوطن العربي، حيث يوجد الكثير من التجار والمستثمرين الناجحين المستعدين لتقديم هذا النوع من التمويل، حيث يقوم المستثمر بتوفير دعم مادي لصاحب المشروع الصغير مقابل جزء محدود من ملكية المشروع وعادة ما يكون حجم هذا التمويل كبير نسبياً، كما يقدم الممولون للمشروع الصغير مساعدة لصاحب المشروع إداريا وفنيا وتسويقيا من خلال علاقتهم الواسعة المتنوعة.

13- المشاركة البنكية (Bank Musharaka)

تقدم بعض البنوك خدمة المشاركة في المشروعات الصغيرة حيث يدخل البنك في المشروع كشريك في نشاط يحتمل الخسارة والربح والمخاطر وفيه يأخذ البنك جزء من الملكية وقد يشارك أيضاً في الإدارة .

14- التمويل الجريء (Venture Capital)

هناك شركات وأفراد متخصصين في الاستثمار الجريء "هذا النوع من التمويل مشابه للتمويل الخيري ولكنه يكون بحجم أكبر، ويتطلب من صاحب المشروع التنازل عن جزء كبير من ملكية المشروع. وهذه المصادر للتمويل عادة ما تكون لها علاقات متنوعة ولها قدرة على مساعدة المشروع إدارياً وفنياً وتسويقياً بطرق كثيرة متنوعة "ويكون الهدف من الاستثمار في هذه الحالة هو بيع المشروع أو الفكرة بعد عدد من سنوات أو عمل اكتتاب في البورصة على أسهم المشروع.

15- المضاربة البنكية (Bank Mudaraba)

وهي مصادر تمويل شبيهه بالاستثمار الجريء ولكنها تتم من قبل البنوك بدلاً من المستثمرين "وقد تساعد البنوك في هذه الحالة صاحب المشروع فنيا وإداريا وتسويقيا بجانب الشراكة المالية.

16- القروض الصغيرة والأصغر(Micro Loans)

وهذه المصادر تشجعها بعض الحكومات "وقد تكون هذه السياسة في مساعدة الشباب هي إحدى سياسات العمل في البنوك" وهذه القروض الصغيرة عادة تكون بنسبة فائدة صغيرة جداً لتغطية المصروفات الإدارية للأعمال البنكية وذلك لمساعدة الشباب على إنشاء المشروعات الصغيرة.

17- القروض البنكية (Bank Loans)

هي القروض العادية التي تقدمها البنوك للمقترضين مقابل معدل فائدة بسيطة أو تراكمية وقد تكون هذه القروض أحد أسباب تعثر عديد من المشروعات الصغيرة أو إفلاسها بسبب تعذر سداد الفوائد وأقساط القروض في حالات الركود أو الأزمات الاقتصادية، ويفترض أن تكون لهذه البنوك مساهمات لدعم أصحاب المشروعات الصغيرة بمعدل عائد رمزي لتغطية النفقات الإدارية للبنك فقط.

18- العقبات والتحديات التى تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة

ويمكن تلخيص العقبات والتحديات التى تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة كأساس لتحديد دور ريادة الأعمال لمواجهة هذه التحديات فيما يلى :

18-1 عقبات وتحديات شخصية :

ومن هذه العوائق والتحديات ما يلى :

(1) ضعف المهارات الإدارية والفنية، مع ضعف أو غياب الخبرة المهنية العملية لدى صاحب المشروع وضعف المهنية فى إدارة المشروع وسيطرة الرؤية الشخصية لصاحب المشروع.

(2) الأخطاء التى يمارسها أصحاب المشروعات الصغيرة قبل البدء فى التشغيل منها عدم كفاءة قرارات اختيار الشركاء أو اختيار نوع النشاط أو تقدير حجم رأس المال ومصادره أو موقع المشروع، وتاريخ بدء التشغيل، أو الأخطاء مع بدء التشغيل، ومنها أخطاء قرارات تحديد ودخول الأسواق وتسعير المنتج والتعامل مع المنافسين.

(3) ضعف المعرفة بمكونات البيئة الخارجية للمشروع وعدم وجود خبرة وآلية للتعامل مع التغيرات فى بيئة النشاط وسلوك المغامرة غير المحسوبة والدخول فى مضاربات غير مدروسة فى أعمال الشراء أو البيع أو الاقتراض أو التوسع فى النشاط.

(4) رغبة صاحب المشروع الصغير فى تحقيق أرباح عالية مع بدء تشغيل المشروع مع عدم وجود رؤية لاستخدام هذه الأرباح وخطأ الإعتماد كلية على الدخل من المشروع فى بداية التشغيل، وعدم الفصل المحاسبى بين أموال المشروع وأموال صاحب المشروع.

18- 2 عقبات وتحديات تنظيمية وإدارية :

توجد المشروعات الصغيرة عديد من العوائق والتحديات التنظيمية والإدارية منها ما يلى :

(1) العمل دون أنظمة وأدلة عمل وقصور فى أساليب الإدارة، مع غياب الأسس التنظيمية وعدم ملاءمة الخصائص التنظيمية لنوع المشروع، ضعف تحديد إجراءات وطرق العمل والاعتماد بدرجة كبيرة على الرؤية الشخصية.

(2) عدم تطبيق معايير موضوعية فقى اختيار الأفراد العاملين وتعيين الأقارب والمعارف من الأفراد وفق اعتبارات شخصية دون توافر الشروط اللازمة ومنها عدم توفر الخبرات الكافية لدى الأفراد.

(3) اتساع نطاق صلاحيات الملاك وعدم تحديد المسئوليات مع ضعف ضوابط ومعايير المساءلة، مع غياب مفهوم وسياسة تعاقب القيادات وحدوث فراغ إدارى فى حالة التعثر الوظيفى والإدارى أو التخارج أو الوفاة مع عدم تدريب من ينوب عن الملاك أو يحب محلهم عند الضرورة.

(4) عدم مسك سجلات محاسبية ومالية وعدم الفصل بين موارد المشروع والموارد الشخصية مع غياب الأنظمة الإدارية وعدم وجود سجلات منظمة لعناصر المصروفات والإيرادات، ومن ثم غياب الاستقلال المالى للمشروع وصعوبة إدارة النقدية والسيولة للمشروع.

18-3 العقبات والتحديات الاستراتيجية والتخطيطية :

تواجه عملية التخطيط فى المشروعات الصغيرة عديد من العقبات والتحديات التى تحد من جودة التفكير الاستراتيجى ومن كفاءة خطط وبرامج العمل فى هذه المشروعات، وتشمل هذه العوائق والتحديات فلسفة عملية التخطيط وآلية ممارستها ومخرجاتها وكذلك سياسات الدخول فى الأعمال وفى عمليات التوسع فى الأنشطة والأسواق وغيرها من مجالات التخطيط ووضع الإستراتيجيات، وفيما يلى تلخيصاً للعوائق والتحديات التى تواجه المشروعات الصغيرة فى هذا المجال :

(1) غياب أو ضعف عملية التنبؤ وصياغة صاحب المشروع لأهداف متواضعة لا تشمل قدر من التحدى، أو فى المقابل وضع أهداف مبالغ فيها وطموحات غير رشيدة.

(2) غياب الرؤية الإستراتيجية لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والتركيز على نطاق زمنى قصير بما ينعكس سلباً سياسات العمل بشأن تخطيط الأعمال والتصرف فى الأرباح.

(3) الدخول فى مجال الأعمال وبدء النشاط دون وضوح كاف لفكرة المشروع من حيث نوع النشاط ونطاق الأعمال ومسار نمو المشروع وتطوره.

(4) الدخول في مجال الأعمال وبدء النشاط بتقديرات غير دقيقة للإحتياجات ودون رأس مال كاف والتوسع غير المخطط فى الإنفاق والإلتزام بالمصروفات دون تخطيط دقيق لتوفير السيولة النقدية اللازمة للسداد.

18-4 العقبات والتحديات الاستثمارية والتمويلية :

يوجه العديد من المجالات والقرارات والممارسات الاستثمارية والمالية ذات التأثير العميق على مقومات بقاء واستقرار ونمو المشروعات الصغيرة، ونلخصها فيما يلى :

(1) شكلية دراسات الجدوى وعدم إعداد دراسة جدوى حقيقية ومن ثم ضعف كفاءة القرارات الاستثمارية والمبالغة فى حيازة الأصول الثابتة مما يرفع من مستوى نقطة التعادل فى الإنتاج وبما قد يتعارض مع الفرص التسويقية والبيعية الممكنة.

(2) اللجوء إلى الاقتراض دون وجود رؤية واضحة لاستخدامها وبغير سياسية وجدولة محددة لمواعيد سدادها، وارتفاع المخاطر المرتبطة بالتوجه إلى الاعتماد بدرجة كبيرة على التمويل الخارجى.

(3) إحجام البنوك عن إقراض وتمويل المشروعات الصغيرة بسبب ارتفاع تكلفة تقديم القروض للمشروعات الصغيرة وعدم تناسب قيمة القروض الصغيرة مع التكاليف الثابتة ودرجة المخاطر التى تتحملها البنوك.

(4) المالك دائماً محدود القدرات المالية ويكون لديه صعوبة فى الحصول على التمويل الملائم والكافى من خارج المشروع.

(5) صعوبات مرتبطة بسياسة الاعتماد الكلى على التمويل الذاتى، بجانب أن الدعم من العائلة أو الأقارب أو الأصدقاء، إن لم يكن محدداً فإنه يؤدى للتدخل فى إدارة المشروع لذلك قد لا يميل له المالك.

(6) رغبة صاحب المشروع الصغير فى تحقيق أرباح عالية مع بدء تشغيل المشروع مع عدم وجود رؤية لاستخدام هذه الأرباح يمثل أحد الأسباب الجوهرية لفشل عديد من المشروعات الصغيرة.

وإجمالاً، تمثل العقبات والقيود الاستثمارية والتمويلية أحد التحديات الأساسية التى تواجه المشروعات الصغيرة سواء ما يتعلق بقرارات الاستثمار أو تحديد رأس المال وهيكل التمويل ومصادر توفير الأموال وكذلك مجالات وآليات استخدامها والقرارات المتعلقة بإدارة النقدية وتخطيط السيولة والتصرف فى الأرباح أو مواجهة حالات الخسارة أو التعثر.

18-5 العقبات والتحديات الفنية والتشغيلية.

كثير من المشروعات الصغيرة تواجه حالة التعثر وتتعرض لمخاطر الخروج من النشاط بسبب عوائق فنية وتشغيلية سواء مع بدء التشغيل أو أثناء عملية التشغيل خلال دورة حياة المشروع، وفيما يلى تلخيصاً لتلك العوائق والتحديات الفنية والتشغيلية :

(1) ضعف المعرفة بطبيعة وخصائص نشاط المشروع ومتطلباته وعدم تحديد المستوى التقنى المناسب لنشاط المشروع استخدام تقنية تقليدية ومستوى تكنولوجى غير مناسب لطبيعة نشاط المشروع وعدم القدرة على استخدام التكنولوجيا المتقدمة لاعتبارات اقتصادية.

(2) غياب معايير اختيار موضع المشروع وفق أسس فنية واقتصادية وسوء اختيار موقع المشروع وانعكاس ذلك سلباً على تكلفة النقل والتسويق وخدمة العميل.

(3) ارتفاع تكلفة المواد الأولية للشراء بكميات صغيرة ولضعف القدرة المالية والتفاوضية بما يؤدى إلى ضعف القدرة على منافسة المنشآت الكبيرة فى الحصول على الإحتياجات منها بشروط مناسبة.

(4) ضعف الموارد المخصصة للبحوث وتطوير المنتجات وتحسين الجودة مما يترتب عليه عدم مطابقة المواصفات الفنية للمنتج للمواصفات القياسية ومن ثم ضعف القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة.

18-6 العقبات والتحديات التسويقية:

يرى الكثير أن العوائق التسويقية والبيعية تمثل التحدى الأول أمام المشروعات الصغيرة وأنها السبب الغالب على تعثر أو إفلاس كثير من المشروعات الصغيرة، وفيما يلى تلخيصاً لتلك العوائق والتحديات.

(أ) افتقار أصحاب المنشآت الصغيرة للخبرة والمهارة بشأن دخول الأسواق وضعف القدرة على تقدير حصتهم السوقية بدقة، وشيوع العشوائية فى التوسع ودون إجراء دراسة تسويقية مع غياب أو ضعف بحوث التسويق ونقص المعلومات التسويقية عن البيئة واحتياجات العملاء.

(2) إنخفاض موازنة الترويج وقصور الجهود التسويقية ومحدودية أدوات الترويج وضعف قنوات التوزيع أمام منتجات المشروعات الصغيرة وضعف الإنفاق على الترويج وخدمة العميل.

(3) المنافسة القوية من المنشآت الكبيرة وخاصة المنافسة السعرية بكافة أشكالها مع خطأ التعجل بالدخول فى منافسة مع الشركات والمؤسسات الكبيرة مع عدم جاهزية وضعف قدرة المشروع الصغير على ذلك، سواء بالمنافسة السعرية أو المنافسة بالجودة.

(4) ضعف الموارد المخصصة للبحوث وتطوير المنتجات وتحسين الجودة مما يترتب عليه عدم مطابقة المواصفات الفنية للمنتج للمواصفات القياسية ومن ثم ضعف القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة.

18- 7 العقبات والتحديات النظامية والإجرائية :

كثير من المشروعات تبدأ دون وجود رؤية محددة واضحة لدى أصحابها عن بيئة المشروع ومتطلباته النظامية والإجرائية، وكثير من أصحاب المشروعات الصغيرة يرون أن البيئة النظامية والإجرائية تتصف بالغموض والتعقيد بما يفرض عوائق وتحديات أمام بدء واستمرار ونمو هذه المشروعات، وفيما يلى تلخيصاً لهذه العوائق والتحديات :

(1) غياب الرؤية المستقبلية لخريطة المشروعات الصغيرة التى توضح أماكن توطين المشروعات الصغيرة وفق معايير ومبررات محددة.

(2) غياب الخطط التى تحدد مجالات عمل المنشآت الصغيرة ذات الأفضلية والأولوية بالنسبة للاقتصاد والتنمية مما يترتب عليه إنشاء مشروعات صغيرة لا تتطلبها الظروف الاقتصادية وبرامج التنمية.

(3) عدم وجود رؤية نظامية واضحة تحقق التشابك والشراكة بين المشروعات الصغيرة والمنشآت الكبيرة.

(4) غياب المعاملة التفضيلية للمشروعات الصغيرة فى التعاقد لتوفير المستلزمات الحكومية بما يجعلها أضعف فى الحصول على ممارسات التوريد للقطاع الحكومى.

(5) تعدد الإجراءات الحكومية التى تمثل قيوداً على تأسيس وبدء تشغيل المشروع.

19- مجالات تطبيقات ريادة الأعمال لتطوير واقع المشروعات الصغيرة

19-1 تنمية مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة.

(1) ضرورة توفير السمات والمهارات الريادية لدى صاحب المشروع كرائد أعمال قبل منحه الترخيص أو الحصول على قرض أو بدء النشاط، مع حصول صاحب المشروع على حزمة برامج تدريبية كأحد متطلبات الترخيص.

(2) التعرف على الثقافة والقيم السائدة لدى الشباب وأصحاب المشروعات الصغيرة وتحديد متطلبات بناء ثقافة وقيم إيجابية بشأن المشروعات الصغيرة، ومعالجة الثقافة والقيم السلبية لدى الشباب وبعض أصحاب المشروعات الصغيرة بشأن خصائص مراحل تطور ونمو المشروع وارتباط ذلك بضوابط التمويل واستخدام الأموال والتعامل من المنافسة.

(3) دراسة الممارسات الخاطئة الشائعة لأصحاب المشروعات الصغيرة وتحديد متطلبات معالجتها والتوصل لأسباب الفشل التى يكون سببها الفرد صاحب المشروع أو مدير المشروع الصغيرة يعتبر خطوة إيجابية نحو التغلب عليها.

(4) إعداد قائمة إرشادية تساعد أصحاب المشروعات الصغيرة على تجنب مسببات التعثر أو الفشل.

19-2 مجالات تطوير الدعم الفنى والمالى والتسويقى للمشروعات الصغيرة.

(1) وضع وتفعيل معايير وضوابط محددة لإختيار مواقع المشروعات الصغيرة وفق خريطة تم وضعها على أسس فنية واقتصادية تعالج سوء اختيار موقع المشروع بما يساهم فى ترشيد تكلفة النقل والتسويق وخدمة العميل.

(2) تدعيم القدرة لدى المشروعات الصغيرة فى منافسة المنشآت الكبيرة فى الحصول على احتياجاتها بشروط مناسبة من خلال بعض المزايا التفضيلية.

(3) تنمية القدرات الإدارية والفنية والتكنولوجية لدى المشروعات الصغيرة لتحقيق علاقات الروابط الأمامية والخلفية الإيجابية الداعمة للمصالح المشتركة مع المنشآت الكبيرة.

(4) الدعم الرسمي للموارد المخصصة للبحوث وتطوير المنتجات وتحسين الجودة لتمكين المشروعات الصغيرة من توفير متطلبات مطابقة المواصفات الفنية للمنتج ومن ثم تحسين القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة.

(5) تحليل دور مصادر التمويل الحالية للمشروعات الصغيرة وتقييم مساهمتها وإعادة صياغة أدوارها حسب أنواع المشروعات الصغيرة، التوصل إلى هيكل تمويلى مناسب من بدائل التمويل للمشروعات الصغيرة حسب نشاطها وحجمها.

(6) تطوير اشتراطات الاقتراض بما ينمي فرص التمويل أمام المشروعات الصغيرة ويقلل مخاطر التمويل ويعالج مشكلة إحجام البنوك عن إقراض وتمويل المشروعات الصغيرة.

(7) دعم المشروعات الصغيرة عند التعرض لأزمات سيولة فى حالة تعثر وإنخفاض المبيعات وما يترتب على ذلك من إنخفاض الإيرادات وتراكم الإلتزامات.

19-3 مجالات تحسين البنية النظامية والسياسات الداعمة للمشروعات الصغيرة.

(1) تحديد القطاعات الاقتصادية الأكثر تأثيراً فى الاقتصاد الوطنى لتنمية مزيد من المشروعات الصغيرة فى هذه القطاعات.

(2) إنشاء كيان مؤسسى يختص بشئون المشروعات الصغيرة وينسق مع كافة الأطراف الأخرى لتنظيم وتفعيل جهود الدعم الفنى والمالى والتسويقى للمشروعات الصغيرة.

(3) وضع آلية تحقق التنسيق والتعاون بين القطاعات الحكومى والمنشآت الكبيرة فى القطاع الخاص للتغلب على القيود والتحديات التى تواجه المشروعات الصغيرة وخاصة ما يتعلق بالتمويل والتسويق.

(4) مراجعة الإجراءات الرسمية لإنشاء ورعاية المشروعات الصغيرة وإدخال بعض التعديلات فى التيسيرات اللازمة لنشأة المشروعات الصغيرة وبشكل رسمى تحت مظلة الجهات المسئولة مع مراعاة تسريع إنهاء الإجراءات اللازمة لبدء ممارسة النشاط.

(5) مراعاة أن غالبية المشروعات الصغيرة تنتمى إلى القطاع الأسرى أو العائلى، وضرورة دراسة إنعكاس خصائص هذا القطاع على مقومات وأسباب نجاح أو فشل المشروعات الصغيرة.

(6) تحديد المعوقات المشتركة بين مختلف المشروعات، وتلك المعوقات الخاصة بكل قطاع على حدى والربط بين المشكلات والمعوقات التى تواجه المشروعات الصغيرة مع الظروف والسمات الخاصة بكل نشاط أو قطاع على حدى حتى يتم وضع حلول نوعية لكل قطاع على حدى.

(7) إعداد قائمة إرشادية تساعد أصحاب المشروعات الصغيرة على تجنب مسببات التعثر أو الفشل ووضع آلية لاستشعار ولاستكشاف مؤشرات احتمالات حدوث التهديدات والتعثر والتعامل معها قبل حدوث الفشل بالفعل.

(8) رصد وتحليل التجارب للمشروعات الصغيرة التى تفشل وتيسير استفادة أصحاب المشروعات الصغيرة من رصيد حالات الفشل.

المراجــــع

أولاً : أبحاث علمية وتطبيقية للمؤلف:

(1) أبو بكر، مصطفى محمود التنمية السياحية ودورها في الاقتصاد المصري .

(2) ــــــــ، ــــــــ مستقبل السياحة في الساحل الشمالي العربي مصر .

(3) ــــــــ، ــــــــ التنظيم الإداري الملائم للمؤسسات الصحية " منهج الإدارة الإستراتيجية " ومبادئ Six Sigma لتحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء في المستشفيات الحكومية.

(4) ــــــــ، ــــــــ مقومات ومعوقات تحقيق الجودة الشاملة – مدخل التوجه بالقوى العاملة.

(5) ــــــــ، ــــــــ تحليل وتقييم اتجاهات الشباب نحو الوظيفة العامة بالأجهزة الحكومية.

(6) ــــــــ، ــــــــ تقييم دور الصندوق الاجتماعي للتنمية في تمويل المشروعات الصغيرة.

(7) ــــــــ، ــــــــ لتحليل والتخطيط البيئي لأغراض تقييم وإنشاء وعمل المشروعات الصغيرة.

(8) ــــــــ، ــــــــ الجوانب التنظيمية والإدارية للمنشآت العائلية، ودورها في التنمية.

(9) ــــــــ، ــــــــ دور وميثاق ومجلس العائلة في استقرار ونمو الشركات العائلية – مدخل إستراتيجي.

(10) ــــــــ، ــــــــ متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية.

(11) ــــــــ، ــــــــ معوقات الإبداع والابتكار لتطوير جودة الخدمة في المنظمات الحكومية.

ثانياً : المراجع من المؤلفات :

(1) أبو بكر، مصطفى محمود، أخلاقيات وقيم الأعمال(2010م) الدار الجامعية، الإسكندرية.

(2) ـــــــ، ـــــــ، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال (2012م).

(3) ـــــــ، ـــــــ، التفكير الإستراتيجى والخطط الإستراتيجية (2009م) الدار الجامعية، الإسكندرية.

(4) ـــــــ، ـــــــ، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة – المدخل إلي العمل الحر(2013م) الدار الجامعية الاسكندرية.

(5) المحيميد، أحمد، أبو بكر، مصطفي محمود (2013م)، المنشآت الصغيرة، الفرص والتحديات، المنتدي الإقتصادي.

(6) الشميمرى، أحمد بن عبد الرحمن، المبيرك، وفاء بنت ناصر (2010م) ريادة الأعمال، الرياض.

(7) إصدارات صندوق المئوية.

(8) إصدارات صندوق تنمية الموارد البشرية.

(9) إصدارات مجلس الغرف التجارية.

(10) إصدارات البنك الأهلي التجاري.

ثالثاً : المراجع الأجنبية :

(1) Boton, B. andJ. Thompson (2000).Entrepreneurship: Talent, Temperament, and Technique , Oxfonal of Small (2003).

(2) .David Deakins : Entrepreneurship And Small Firms ,Mc Graw Hill, Second Editio(2003).

(3) Feliciano R.Fajrardo: Entrepreneur ship, National Book Store ,Mandaluyong City,2008.

(4) Gilles,A.and mondejar,R Guide to Entrepreneurship ,,2na ed , Manila : Sinag Tale publishers, INK.(2008)

(5) Hisrich, R.D., M.P.Peters, and D.A. Shepherd Entrepren - eurship, N.Y.: McGraw- Hill/ Irwin, 6 the Ed. (2005).

(6) Jorge A.Camposano : Entrepreneurship for Modern Business .National Book Store , Mandalluyong city,2006

(7) Kuratko, D.F. and R.M. Hodgetts Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice, Ohio: South- Western, 6 the Ed. (2004).

(8) Robert D. Hisrich ,Michael P.Peters, DeanA.Shepherd :Entrepreneurship, Mc Graw Hill,Philippines, 2008

(9) Wiklund J. &Sheperd ,D. (2005) , "Entrepreneurial Orienta - tion and-small Business performance: A Configurationally Approach", Journal of(Business Venturing ,20.

(10) Ireland D. R & Webb W. J (2007) "Strategic

(11) Entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation" Science Direct, Business Horizons 50

(12) Hall, R. , and S. Woodward (2009) , "The Burden of the Nondiversable -Risk of Entrepreneurship," American Economic Review.

(13) Dess , Gregory G. , Lumpkin ,G. T. & Eisner ,Alan B. (2007) , "Strategic

تم بحمد الله



الأستاذ الدكتور / مصطفى محمود أبو بكر

- مواليد قرية شباس عمير - محافظة كفر الشيخ .
- دكتوراة فى إدارة الأعمال - التخطيط الاستراتيجي .
- عضو هيئة التدريس / قسم إدارة الأعمال / جامعة المنوفية .
- خبير تدريب فى مجالات التسويق والبيع والمهارات الإدارية .
- مستشار التنظيم والموارد البشرية لعديد من الشركات فى مصر والدول العربية .
- خبير التنظيم الإدارى فى البنك الدولى .
- خبير تنظيم وإدارة مؤسسة ماس الدولية للاستشارات الإدارية .
- المدير التنفيذى لمركز الاستشارات الإدارية وإعداد القادة بالجامعة .
- رئيس وحدة تقييم وتطوير الأداء الجامعة بالكلية .
- مدير مكتب ليدر للإستشارات .
- معار بجامعة القصيم .
- معار حالية بجامعة الملك سعود (المملكة العربية السعودية)



الحوكمة والمتطلبات التنظيمية والإدارية لتفعيلها

التفكير الابتكارى الابداعى ودورة فى تطوير جودة الخدمة العامة

الإدارة الاستراتيجية وتنمية التنافسية بالتطبيق على صناعة السياحة

إتفاقية الكويز وأبعادها التنموية والإدارية

المتطلبات التنظيمية والإدارية لنجاح الشركات العائلية

ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة

أساسيات ريادة الأعمال

ريادة الأعمال ومواجهة التحديات والمخاطر أمام المشروعات الصغيرة

الدار الجامعية
٨٤ شارع زكريا غنيم - الابراهيمية
ت / فاكس : ٥٩٠٧٤٦٦ - ٥٩١٧٨٨٢ / ٠٣/ ٢٠+
الاسكندرية - جمهورية مصر العربية
w.eldarelgamaya.com
ww.eldarelgamaya.net




9 789774 223266